

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master Académique en Management des Organisations

**Identification des contraintes liées au processus de réponse aux
appels d'offres
«Cas de la société GESYS»**

Élaboré par: MERABET Mouadh

Encadré par: Dr. CHOIRA Mohamed

Année 2017/2018

Résumé:

L'appel d'offres (AO) en Algérie est une procédure qui permet à une personne morale éligible, qui exprime un besoin en fournitures, en travaux, en services ou en études à travers un cahier des charges, de lancer un appel d'offre aux entreprises spécialisées, pour réaliser une prestation avec le meilleur rapport qualité/prix, en choisissant l'offre économiquement la plus avantageuse. Les entreprises privées peuvent aussi lancer des appels d'offres. Cette procédure repose sur la mise en concurrence de plusieurs prestataires potentiels en face une demande. Ces prestataires vont engager des ressources et du temps pour élaborer et déposer des offres. Ces dernières malheureusement ne seront pas toujours retenues.

Le processus de réponses aux appels d'offres (PRAO) est fortement cadré, puisque pour que les offres soient acceptées, elles doivent répondre parfaitement aux exigences du cahier des charges. Ce fait rend parfois la réponse très difficile à cause des types de contraintes confrontées durant le PRAO.

Afin d'éviter les contraintes liées au PRAO, nous explorons dans ce présent mémoire en première étape, le déroulement du PRAO de la société GESYS et ses acteurs impliqués, à travers une modélisation du PRAO. Puis nous identifions en deuxième étape les principales erreurs qui conduisent à perdre l'AO, à l'aide du diagramme de causes et effets. La méthodologie retenue est la recherche qualitative (mono méthode qualitative), basée essentiellement sur les entretiens.

Les résultats obtenus ont montré qu'il existe plusieurs contraintes liées au PRAO. Ces contraintes engendrent des impacts, comme la décision de ne pas répondre à l'AO ou répondre avec des faibles chances pour gagner AO. Afin d'éviter les impacts engendrés, nous avons donné une série de propositions.

Les mots clés: Appel d'Offres, Processus de réponse aux appel d'offres, contraintes de réponse aux appel d'offres.

Abstract:

The call for tenders in Algeria is a procedure that allows an eligible moral person, who expresses a need for supplies, works, services or studies through a set of specifications, to launch a call for tenders to specialist companies, in order to achieve a service with the best price and quality, by choosing the most economically advantageous offer. Private companies can also call for tenders. This procedure is based on the competition of several potential suppliers facing a request. These providers will commit resources and time to develop and submit bids. The latter unfortunately will not always be retained.

The bidding process is severely hampered, since for bids to be accepted, they must meet the requirements of the specifications. The fact makes sometimes the answer very difficult because of types of constraints faced during the bidding process.

In order to avoid the constraints related to the bidding process, we explore in this present brief as a first step, the progress of the bidding process of the company GESYS and its involved actors, through a modelling of the bidding process. Then we identify in the second step the main errors that lead to the loss of the call for tenders, using the cause and effect diagram. The selected methodology is qualitative research (mono qualitative method), based mainly on interviews.

The results obtained showed that there are several constraints related to the bidding process. These constraints generate impacts, such as the decision not to respond to the call for tenders or to respond with low chances to win the call for tenders. In order to avoid the generated impacts, we have given a series of suggestions.

Key words: Call for tenders, the bidding process, constraints related to the bidding process.

المخلص:

طلب العروض في الجزائر هي إجراء يسمح للشخص المعنوي المؤهل، الذي يعبر عن حاجة إلى لوازم، أو أشغال، أو خدمات أو دراسات من خلال دفتر شروط، لنشر إعلان طلب العروض للشركات المختصة، لتحقيق خدمة بأفضل جودة وأقل ثمن ممكنين، وهذا عن طريق اختيار أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية. يمكن للشركات الخاصة أيضا القيام بطلبات العروض. يعتمد هذا الإجراء على وضع العديد من الموردين المحتملين في منافسة فيما بينهم أمام طلب واحد. حيث يقوم هؤلاء الموردون بتوفير الموارد والوقت لتطوير وتقديم العرض. وهذا الأخير للأسف لا يكون دائمًا هو العرض الأحسن.

عملية الإجابة عن العروض جد محصورة، لكي يتم قبول العروض، يجب أن تفي العروض بمتطلبات دفتر الشروط. مما يجعل الإجابة في بعض الأحيان صعبة للغاية بسبب أنواع من القيود التي توجد في عملية الإجابة عن العروض.

من أجل تجنب هذه القيود، نستكشف في هذه المذكرة كخطوة أولى، عملية الإجابة عن العروض في شركة GESYS والأطراف الفاعلة المعنية، من خلال نمذجة عملية إجابتها عن العروض. ثم نحدد في خطوة ثانية الأخطاء الرئيسية التي تؤدي إلى فقدان طلب العروض، باستخدام الرسم البياني السبب والنتيجة. المنهجية المختارة هي البحث النوعي (الطريقة النوعية الأحادية)، والتي تعتمد بشكل أساسي على المقابلات.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن هناك العديد من القيود المتعلقة بعملية الإجابة عن العروض. تؤدي هذه القيود إلى حدوث تأثيرات، مثل قرار عدم الإجابة على طلب العروض أو الإجابة بفرص منخفضة للفوز بطلب العروض. من أجل تجنب الآثار المتولدة، قدمنا سلسلة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: طلب العروض، عملية الإجابة على طلبات العروض، القيود المتعلقة بطلبات العروض.

Remerciements:

Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes, c'est pour ça je veux profiter de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon mémoire:

Tout d'abord, Mr. CHOHRA Mohamed mon encadreur et Mr. YESSAD Abderahmene mon tuteur, pour leur patience, leur direction, leurs orientations et leurs conseils, qui m'ont beaucoup aidé dans l'élaboration de ce mémoire. Egalement nos chers enseignants de l'ENSM.

Ainsi il n'est jamais facile pour un étudiant de trouver un lieu de stage, c'est pourquoi je remercie la société GESYS de m'avoir accueillie durant trois mois, tout particulièrement Mr. BELDI le gérant de GESYS, Mme. NACEURDINE la DRH et toute l'équipe commerciale (Mme. MOULANA, Mr. EL HAFAYA, Mr. ABANE, Mr. MEDANE, Mme. BELGADI, Mme. MEZIANI), pour le temps passé ensemble et le partage de leur expertise.

Je remercie également Mr. STITI qui a été l'intermédiaire pour aboutir à cette société.

Comme je veux également profiter de l'occasion dans ces lignes pour dédier mon travail à toutes les personnes que j'aime, notamment ma proche famille, mes amis, mes collègues de l'ENSM.

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	iv
Tables des matières	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures	x
Liste des abréviations, sigles et acronymes	xi
Introduction	2
Contexte et objectifs de la recherche	3
Questions de recherche	4
Pertinence de la recherche	5
Organisation du travail.....	6
Chapitre I: Revue de littérature et Cadre conceptuel	8
1. Revue de littérature	8
1.1 Processus de réponse aux appels d'offres	8
1.1.1 La décision de répondre ou ne pas répondre	9
1.1.2 Peut-on répondre et doit-on répondre?.....	9
1.1.3 Go or No Go et Bid or No Bid	9
1.1.4 Modèles de processus de réponse aux appels d'offres	10
1.2 L'étymologie et l'évolution du concept de l'appel d'offres	11
1.2.1 L'évolution des marchés publics en Algérie	11
1.2.2 Les principaux apports du décret présidentiel n°15-247	12
1.3 Études précédentes:	13
1.3.1RAO, les lignes suburbaines de l'agglomération Rennaise	14
1.3.2 Méthodologie d'identification et d'évaluation de la sûreté de fonctionnement en phase de réponse à appel d'offre	15
1.3.3 Gestion des risques par retour d'expérience dans le PRAO	16

1.3.4 Soumissionner ou ne pas soumissionner ; un cadre de prise de décision pour l'entrepreneur	17
2. Cadre conceptuel	18
2.1 Les modes de passation des marchés publics	18
2.1.1 La notion de l'appel d'offres	18
2.1.2. Le concours	20
2.1.3 Le gré à gré:	20
2.2 L'appel d'offres dans le contexte Algérien	22
2.2.1 Les principes fondamentaux des marchés publics	22
2.2.2 Les personnes publiques contractantes	23
2.2.3. Le partenaire cocontractant	23
2.2.4 La qualification des candidats et des soumissionnaires	24
2.2.5. Les catégories des marchés publics	24
2.2.6 Les conditions d'accès aux marchés publics	25
2.2.7 Les seuils de passation des marchés publics	25
2.3 Le processus de réponse aux appels d'offres (PRAO)	26
2.3.1 La notion de PRAO	26
2.3.2 Le PRAO selon la réglementation algérienne	26
Chapitre II cadre méthodologique résultats et discussion	34
1. Contexte organisationnel	34
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil société GESYS (SARL GESYS)	34
1.1.1 Un bref historique	37
1.1.2 Le partenaire de GESYS	36
1.2 Les produits OLYMPYS	37
1.2.1 Le service Client	38
1.2.2 Les contrats de maintenance	38
1.3 L'organisation de GESYS	39

2. Cadre méthodologique	41
2.1 Les fondements philosophiques de recherche en management	41
2.1.1 Objectivisme et subjectivisme	41
2.1.2 Les cinq philosophies majeures	42
2.1.3 Approche au développement de la théorie	44
2.1.4 La nature de la recherche	45
2.2 Le choix méthodologique	45
2.2.1 Le premier choix méthodologique	46
2.2.2 Le deuxième choix méthodologique	47
2.3 Les stratégies de recherche	47
2.3.1 Les observations et les participations directes	47
2.3.2 La recherche archivistique et documentaire	48
2.3.3 Les notes prises	48
2.4 La collecte et l'analyse des données	48
2.4.1 La collecte des données	48
2.4.2 L'analyse des données	50
3. Résultats et discussion	52
3.1 Le PRAO au sein de la société GESYS	52
3.1.1 L'approche processus et la modélisation du processus	52
3.1.2 Le logigramme du PRAO au sein la société GESYS	53
3.2 Les principales contraintes liées au PRAO	57
3.2.1 Qu'est ce qu'une contrainte	57
3.2.2 Le diagramme de causes et effets ou diagramme	57
3.2.3 Les principales contraintes altérant le PRAO au sein la société GESYS	58
3.3 Discussions des résultats	66
3.3.1 L'impact des contraintes	66
3.3.2 Schématisation des contraintes et leur impact	67

3.3.3 Propositions	68
Conclusion	71
Références bibliographiques	75
Annexes A	78
Annexes B	80

Liste des tableaux:

N° de tableau	Titre de tableau	Page
Tableau01	Une fiche signalétique sur la société.	34
Tableau02	Les produits OLYMPUS dispensés par la société GESYS.	37
Tableau03	L'interprétative à travers les fondements de recherche en Management.	44
Tableau04	L'approche abductive.	45
Tableau05	L'utilisation de différents types d'entretiens pour chaque nature de recherche.	50
Tableau06	Exemple des prescriptions techniques.	59
Tableau07	Exemple d'un système de pondération technique	62
Tableau08	Exemple d'une durée de garantie.	63
Tableau09	Exemple d'un délai de livraison.	64
Tableau10	Exemple d'un service après-vente.	65

Liste des figures:

N° de figure	Titre de figure	Page
Figure01	Modèle du PRAO d'après (Chalal, et al., 2008)	10
Figure02	Modèle du PRAO d'après (Benaben, 2009)	16
Figure03	L'organigramme de la société GESYS	40
Figure04	Le logigramme du PRAO de la société	54
Figure05	Diagramme de contraintes et leur impact	67

Liste des abréviations, sigles et acronymes:

AO	Appel d'offre
BOMOP	Bulletin Officiel des Marchés des Opérateurs Publics
BPU	Bordereau des Prix Unitaires
CdC	Cahier des charges
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
DDED	Devis Descriptif et Estimatif Détaillé
DGSN	Direction Générale de la Sécurité Nationale
DPGF	Décomposition du Prix Global et Forfaitaire
DQE	Détail Quantitatif et Estimatif
DSP	Direction de la Santé et de la Population
EPH	Etablissement Hospitalier Privé
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
EPA	Etablissements Publics à caractère Administratif
EPE	Entreprises Publiques Economiques
EPIC	établissements publics à caractère industriel et commercial
GME	Groupement momentané d'entreprises
Go	Répondre à un appel d'offre / Soumissionner
HCA	Hôpital Central de l'Armée
No Go	Ne pas répondre à un appel d'offre / Ne pas soumissionner
PRAO	Processus de réponse aux appels d'offres
RFP	Request For Proposal
RFQ	Request For Quotation
SDPU	Sous-Détail des Prix Unitaires
TAE	Transport Armor Express

Introduction

Les entreprises se trouvent devant l'obligation d'assurer leur continuité. Puisque leur environnement externe est toujours en plein de mutations. Il y a une concurrence rude entre eux. Et tout ça revient à la situation contemporaine de l'économie ou du commerce. Cette situation se caractérise par la rapidité et la croissance des transactions ou des ventes. Les entreprises pour assurer la continuité sur le moyen ou le long terme, doivent améliorer leur performance. Ce dernier peut s'assurer avec plusieurs alternatives, y compris la réalisation de gros chiffres d'affaires, ce qui permet d'aboutir à une bonne performance financière, il faut également que ces chiffres d'affaires réalisés engendrent bénéfiques, sinon on ne peut pas parler d'une bonne performance financière.

Pour que les entreprises augmentent leur chiffre d'affaires, elles doivent augmenter ses ventes de biens ou ses prestations de services. En effet il est utile aux entreprises de vendre ses produits en grande quantité. Cette dernière peut se réaliser concrètement en Algérie avec les commandes publiques, c'est-à-dire les demandes des personnes publiques en matière de fournitures, de travaux, de services et d'études. Puisque les statistiques ont montré que les achats des personnes publiques auprès des entreprises économiques sont énormes en matière de quantité par rapport aux achats des entreprises économiques entre elles.

Les entreprises pour qu'elles vendent aux personnes publiques, ces dernières doivent lancer leurs commandes à travers des procédures formelles. Puisqu'il s'agit bien évidemment des fonds publics. Ces procédures formelles ont pour objectif d'un côté une utilisation efficace et équitable des fonds publics (le moindre coût possible), et d'un autre côté faire participer plusieurs opérateurs économiques pour obtenir de bonnes commandes (la meilleure qualité possible). Les ventes des entreprises au compte des personnes publiques se font à travers des contrats. Ces contrats de ventes prennent la dénomination des marchés publics dans la réglementation Algérienne.

Selon la réglementation en vigueur en Algérie, il existe six procédures de passation des marchés publics, quatre avec appel à la concurrence (les trois types de l'appel d'offres et le concours) et deux sans appel à la concurrence (il s'agit de la procédure de gré à gré simple et après consultation). L'appel d'offres étant donné la procédure dominante de passation des marchés publics, constitue une opportunité colossale pour les entreprises afin d'augmenter leurs chiffres d'affaires. Donc pour profiter de cette opportunité, les entreprises peuvent répondre aux appels d'offres lancés dans leur domaine d'activité, en suivant un nombre des étapes. Ces dernières concourent à former un processus de réponse aux appels d'offres.

Le Processus de réponse aux appels d'offres afin d'obtenir un marché public en Algérie, soumis à une réglementation spécifique, qui a évolué pour s'adapter aux mutations économiques qu'a connu le pays. Actuellement c'est le décret n°15-247 du 16 septembre 2015 (entré en vigueur le 20 décembre de la même année) qui régleme l'obtention de marchés publics.

Les entreprises s'intéressent beaucoup aux appels d'offres et veillent à les gagner. Mais elles confrontent diverses contraintes durant tout le processus de réponse aux appels d'offres, le fait qui peut laisser les entreprises perdent cette opportunité de ventes à travers les marchés publics.

D'après cette introduction, nous pouvons poser la problématique suivante:

* Quelles sont les contraintes qui peuvent altérer le bon fonctionnement du PRAO d'une entreprise?

Nous allons bien l'expliquer dans les parties suivantes de cette introduction.

1. Contexte et objectifs de la recherche:

Le présent mémoire de fin d'étude est réalisé dans le cadre de l'obtention d'un Master en Management des organisations, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), ce travail se situe dans le domaine des marchés publics, c'est-à-dire les contrats conclus en payant, par un ou plusieurs acheteurs avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

A certains seuils, tout contrat ou commande donne lieu obligatoirement à la passation de marché, à travers l'un des modes de passation, dont l'appel d'offre constitue souvent le mode de passation le plus fréquent.

La passation de marché est très importante sur l'aspect économique et financier, puisqu'elle permet d'aboutir à: une bonne utilisation des fonds publics, une commande efficace et une liberté d'accès à la commande publique, c'est dans ce dernier point que nous baserons notre travail, c'est-à-dire nous traiterons le sujet de l'appel d'offres chez les opérateurs économiques, le côté des soumissionnaires, dont l'objet de travail porte sur le processus de réponse aux appels d'offres, ci-après PRAO.

Pour bien mener notre travail du point de vue pratique, nous avons choisi un terrain de recherche qui est la société GESYS dont on veut découvrir, décrire le PRAO et relever ses contraintes, c'est une société, qui importe et vend de matériels et équipements médico-chirurgicaux, pièces de rechange et consommable, elle assure aussi l'installation et la réparation de ces équipements / matériels. Pour la justification de ce choix, d'un côté c'est

grâce à la facilité d'avoir le contact avec l'équipe dirigeante, et de l'autre côté au vue de l'importance de son secteur d'activité dont elle répond souvent aux appels d'offres.

Pour ce qui concerne le choix de ce thème nous pouvons le justifier par ce qui suit:

- Sur la base de nos lectures; peu de sujets ont traité ce processus dans les travaux de recherche académique, notamment dans notre pays.
- Nous voulons profiter l'occasion pour bénéficier de la riche expérience de notre encadreur dans le domaine.
- L'importance qui occupe ce processus dans les entreprises, puisque les entreprises cherchent toujours à gagner les offres pour maximiser leurs profits et assurer la continuité, et les commandes publiques sont des commandes de grandes masses, ce qui représente pour les entreprises une opportunité d'augmenter leurs chiffres d'affaire.

En ce qui concerne l'objectif de la recherche, il s'agit d'identifier les principales contraintes qui altèrent le bon fonctionnement du processus de réponse aux appels d'offres de la société GESYS. Pour la réalisation de cet objectif différentes étapes ont été suivi:

- Explorer le PRAO existant de la société GESYS.
- Connaitre les différents acteurs au sein de la société GESYS qui sont impliqués dans ce PRAO.
- Extraire les différentes contraintes qui altèrent le bon fonctionnement du PRAO de la société GESYS.
- Proposer des suggestions afin d'optimiser la performance du PRAO de la société GESYS et éviter quelques contraintes.

2. Questions de recherche:

Comme chaque travail de recherche qui ne déroge pas d'une problématique, nous avons abouti à cerner une problématique et ce, après diverses lectures sur les principaux écrits qui traitent du PRAO. Ces écrits s'intéressent notamment aux divers éléments que nous pouvons citer: la question de soumissionner ou ne pas soumissionner? Quelle est la meilleure stratégie pour gagner un appel d'offre? La gestion des risques dans le PRAO est également importante...etc. pour bien comprendre et étudier notre thème, nous avons mis une problématique où nous avons pris en compte le cas pratique, qui est:

Quelles sont les différentes contraintes qui peuvent altérer le bon fonctionnement du PRAO au sein de la société GESYS?

Pour pouvoir répondre à notre problématique, des questions se révèlent nécessaires à poser:

- Comment se déroule le PRAO au sein de la société GESYS?

-Quels sont les acteurs impliqués dans ce PRAO?

-Quelles sont les différentes contraintes que la société GESYS peut se trouver confronté lors de la réponse aux appels d'offres?

-S'il y a des contraintes, pouvons-nous les éviter ou au moins minimiser leur(s) impact(s)?

Pour répondre à la problématique, on peut apporter les hypothèses suivantes:

-il existe des contraintes lors de l'étape de réponse à un appel d'offres, surtout des contraintes exogènes (provenant de l'environnement externe; notamment les concurrents, le service contractant ainsi la réglementation qui régit les marchés publics).

-la société GESYS dispose d'un PROA qui implique des acteurs concernés par la réponse aux appels d'offres, dès le lancement d'un appel d'offres par la personne publique jusqu'à l'attribution définitive du marché.

-la société GESYS dispose de stratégies ou "d'astuces" pour éviter quelques contraintes ou réduire leur(s) impact(s) négatif(s).

3. Pertinence de la recherche:

Tout travail de recherche doit avoir une certaine importance, la pertinence de recherche peut être subdivisée en deux parties: une pertinence théorique et une pertinence pratique dite managériale.

3.1 Pertinence théorique:

L'importance de notre sujet sur l'aspect scientifique consiste en ce que ce sujet est nouveau, spécialement au niveau national et surtout au niveau des travaux de recherche de Management, ce qui lui permet d'être une base de démarrage pour continuer la recherche sur le PROA, puisque ce dernier manque de recherches académiques au niveau national à l'exception de quelques travaux d'instituts spécialisés dans le domaine. Notre sujet fait partie aussi des précédents travaux de recherche au niveau international où ces travaux ont traité le PROA avec des problématiques diverses.

3.2 Pertinence managériale:

-En premier lieu, l'étude du PROA permet aux entreprises de faire un diagnostic sur leur PRAO actuel afin d'identifier quelques contraintes comme indiqué ci-dessus dans les objectifs de recherche, ce diagnostic ne permet pas seulement l'identification de quelques contraintes, aussi la détection des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités.

En deuxième lieu, les entreprises pourront également revoir les rôles des acteurs qui sont impliqués dans le PROA.

En dernier lieu, c'est de proposer des améliorations pour le PROA au sein des entreprises prenant en considération les résultats du diagnostic tout en évitant les contraintes ou en

minimisant leur(s) impact(s). On doit au PRAO une grande considération puisqu'il représente le processus à travers lequel les entreprises construisent leurs stratégies.

4. Organisation du travail:

Notre mémoire est structuré en deux chapitres comme suit:

-D'abord, une introduction qui se référera à proprement parlé du thème, un contexte de recherche, les motivations du choix de thème, les objectifs de recherche, la question de recherche et une pertinence de recherche.

-Un premier chapitre subdivisé en deux parties, la première concernera une revue de littérature, autrement dit les principaux travaux qui ont été faits sur le PRAO où nous nous focaliserons sur l'un des modèles théoriques du PRAO, puis la deuxième partie, elle concernera un cadre conceptuel, c'est-à-dire un rappel sur les notions que nous avons besoin d'éclaircir pour pouvoir mieux comprendre et apprécier le travail présenté.

-Un deuxième chapitre qui contiendra principalement une présentation de la société GESYS, son PRAO, une partie dédiée à l'explication de la méthodologie retenue, les résultats de notre recherche, discussions et analyse de ces résultats, puis des propositions.

-Une conclusion qui regroupera les principaux résultats obtenus, notre contribution sur le plan managérial, les limites rencontrées pendant l'élaboration du présent mémoire et les futures voies de recherche.

Chapitre I: Revue de littérature et Cadre conceptuel

Ce chapitre constitue une introduction générale au processus de réponse aux appels d'offres, ci-après PRAO. Tout d'abord une revue de littérature qui contient un petit rappel sur l'étymologie et l'évolution des concepts; appels d'offres et marchés publics en focalisant sur le contexte algérien, nous listons quelques travaux précédents sur le PRAO. Ensuite un cadre conceptuel qui englobe un rappel des notions de base auquel notre thème de recherche s'appuie.

1. Revue de littérature:

Cette section traite l'étymologie des concepts de base de notre sujet de recherche, aussi leur évolution selon le contexte Algérien, puis elle focalise sur l'état de l'art du PRAO.

1.1 Processus de réponse aux appels d'offres:

La littérature concernant les phases de réponse aux appels d'offre est principalement orientée vers les stratégies commerciales, peu de travaux sont consacrés à la description des différentes étapes de l'appel d'offre (Benaben, 2009).

Le processus de réponse à un appel d'offre présente plusieurs spécificités, dont:

- La performance de l'entreprise impose une forte réactivité et le PRAO doit être généralement réalisé dans un très court terme.

- Les décisions doivent être rapidement prises, s'appuyant sur les meilleurs compromis cout, qualité et délais.

- Les informations et les données sur lesquelles le PRAO est initialisé sont partielle (connaissance des grandes lignes du besoin), imprécises (besoins parfois sous-évalués ou surévalués) et incertaines; de plus elles sont souvent distribuées (réparties entre différents acteurs).

- L'élaboration de la réponse à l'appel d'offre impose d'anticiper sur les développements futurs et de caractériser le scénario de réalisation qui pourra être mené (Benaben, 2009).

Ces spécificités permettant déjà d'esquisser certains traits de la solution à mettre en place:

- La nécessité d'une organisation efficace de l'information (données techniques, connaissance normative, connaissance des compétences,...etc) qui permette de trouver toutes les informations nécessaires rapidement.

- L'importance de s'appuyer sur l'expertise acquise, utilisant le retour d'expérience des cas passés (Chalal, et al., 2008).

Le développement d'une stratégie réussie de réponse aux appels d'offres représente un problème réel pour le responsable du marketing (Paul, 1987). L'auteur a parlé sur des approches diverses pour répondre aux appels d'offres, dont trois majeurs approches de réponse stratégique peuvent être identifiées, approche adaptative, approche quantitative et

approche stratégique, chacune de ces approches a des implications managériales importantes. Il a cité aussi trois phases différentes de décision dans PRAO; une phase d'analyse avant l'offre, une phase de développement de la proposition (cette phase repose sur un nombre de variables qui sont estimés pour déterminer la valeur de l'opportunité à répondre aux appels d'offres. Ces variables ont été regroupés dans quatre grands aspects; les spécificités de l'entreprise, les spécificités du client, les spécificités de l'environnement, et les spécificités de la concurrence) et la phase de sélection du prix de réponse (c'est la phase la plus importante, elle dépend sur les spécificités de la concurrence, puisque un prix élevé par rapport aux concurrents inclura un grand profit, mais ce prix élevé réduira la chance de gagner l'offre).

1.1.1 La décision de répondre ou ne pas répondre:

Avant de répondre à un appel d'offre, souvent il s'agit d'un autre petit processus s'appelle Go or No Go, c'est la décision prise par l'opérateur économique intéressé par une offre ; de répondre ou ne pas répondre, après toute une analyse des besoins exprimés par rapport aux capacités disponibles.

1.1.2 Peut-on répondre et doit-on répondre?

Selon Michel Roux dans son livre; Appels d'offres -Rédiger, Répondre, Analyser-, où il montre qu'il est possible que l'émetteur n'ait pas vérifié les capacités des sociétés vers qui il lançait son appel à proposition. Ainsi le consulté doit alors être certain que le projet en question rentre bien dans son domaine d'expertise ou tout au moins dans le domaine de compétences qu'il souhaite acquérir tel qu'indiqué dans son business plan, il doit aussi vérifier que son niveau de compétence ne le met pas tout de suite hors-jeu face à des concurrents beaucoup plus experts que lui dans le domaine. Répondre à un appel d'offres pour un projet d'une certaine taille demande un important engagement de ressources, et de dégager suffisamment de temps. Il y a une règle d'or qui est de ne répondre à un appel d'offres que si l'on désire vraiment décrocher le contrat (Roux, 2007).

1.1.3 Go or No Go et Bid or No Bid:

Ce sont deux processus de répondre ou ne pas répondre, mais la différence entre eux que le premier devrait être organisé dès que le vendeur intéressé a obtenu suffisamment d'informations concernant le projet du client, sur la base des entretiens menés avec le client, c'est-à-dire avant la sortie du cahier des charges. Le deuxième peut être organisé après la sortie du cahier des charges, sur la base de l'analyse de ce dernier. Selon Thierry Craye dans son livre; les fiches outils des appels d'offres, de nombreuses entreprises ne prennent la décision qu'à la réception du cahier des charges, il parle alors du Bid or No Bid, il s'agit de

décider de répondre ou ne pas répondre par une proposition écrite, ainsi les entreprises les plus organisées disposent du Bid/No Bid en complément du Go/No Go (Craye, 2016).

Craye ajoute si les chances sont sérieuses, il convient d'y répondre, sinon à quelques exceptions près, il est préférable de s'abstenir (No Go).

1.1.4 Modèles de processus de réponse aux appels d'offres:

Il n'existe pas un modèle optimale du PRAO ou un référentiel pour toutes les entreprises puisque le PRAO diffère d'une entreprise à une autre, ça dépend plusieurs critères dont nous citons par exemple; la taille de l'entreprise, la nature des produits et des services, le nombre d'employés attachés vers le service commercial, les capacités et les compétences de l'entreprise...etc. Certains chercheurs ont développé le processus suivant comme un modèle standard:

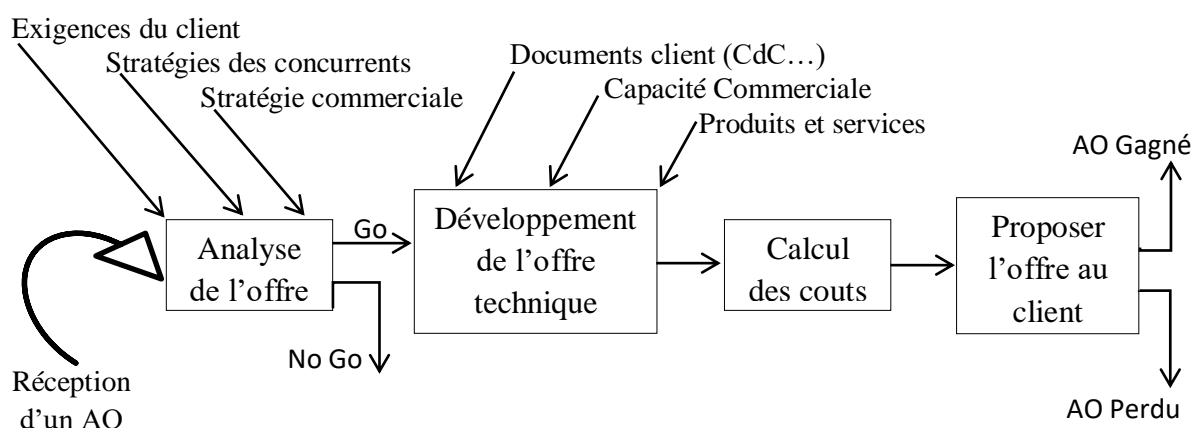


Figure01: Modèle du PRAO d'après (Chalal, et al., 2008).

Le schéma dans la figure01 précédente présente un modèle de PRAO, dont il s'agit une analyse de l'offre après la réception de son appel d'offres, cette analyse prend en considération les besoins exprimés par le client lanceur de l'offre, certaine connaissance de stratégies des concurrents potentiels qui peuvent soumissionner, et analyse de la stratégie commerciale vis-à-vis les exigences du client et vis-à-vis les stratégies des concurrents. Après cette étape une décision sera prise, celle de Go ou No Go, c'est-à-dire répondre ou ne pas répondre, cette décision dépend de l'étape de l'analyse de l'offre, mais répondre à l'offre s'il y a seulement une possibilité réelle de décrocher le contrat.

Si la décision prise est de Go, le soumissionnaire prépare une offre technique sur la base des exigences mentionnées dans le cahier des charges du client, et ça dépend ses capacités commerciales et ses compétences, ainsi il prépare une offre financière porte l'ensemble des prix et une estimation attractive des coûts. La dernière étape le soumissionnaire propose son

offre au client, dont le résultat de ce processus un AO gagné ou perdu, ça dépend de la décision du client, et le degré de satisfaction de l'offre présentée.

1.2 L'étymologie et l'évolution du concept de l'appel d'offres:

Les dictionnaires expliquent que l'étymologie du terme appel d'offres est venu du l'ancien tendre français, ce qui signifie offrir, fait d'appeler ou d'inviter à.

Le concept de l'appel d'offres vient lorsque les navires marchands sont arrivés à un port pour l'escale, ils publient un avis décrivant les produits qu'ils souhaitaient acheter ou vendre, cet avis a été livré devant le navire par un petit bateau, et par conséquent ce processus est devenu un appel d'offres (Encyclopedia, 2017).

1.2.1 L'évolution des marchés publics en Algérie:

Après l'indépendance, la première assemblée populaire nationale (législative et constituante à la fois), a voté la loi n°62-157 du 31-12-1962, reconduisant toute la législation française en vigueur à l'époque sauf des dispositions contraires à la souveraineté nationale. Le code des marchés publics français a été algérianisé, et il est resté longtemps en vigueur dans notre pays. Ce n'est que le 17 juin 1967 que feu le président Boumediene a promulgué, sous forme d'ordonnance, le premier code des marchés publics inspiration purement algérienne et d'obédience nettement dirigiste et socialiste. Ce code a été par la suite, plusieurs fois modifié, remanié, et complété au gré des contraintes politiques internes et externes, c'est ainsi qu'ont été publiés au journal officiel de la république Algérienne démocratique et populaire (Mansouri, 2011), dont nous situons ci-dessous les grands textes juridiques dédiés aux marchés publics connus depuis les années 90 à savoir:

- Le décret exécutif n°91-434 du 09-11-1991, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret exécutif n°94-178 du 26-06-1994, modifiant le décret exécutif n°91-434 du 09-11-1991, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret exécutif n°96-54 du 22-01-1996, modifiant et complétant le décret exécutif n°91-434 du 09-11-1991, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret présidentiel n°02-250 du 24-07-2002, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret présidentiel n°10-236 du 07-10-2010, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret présidentiel n°11-98 du 01-03-2011 modifiant et complétant le décret présidentiel n°10-236 du 07-10-2010, portant réglementation des marchés publics.
- Le décret exécutif n°11-118 du 16-03-2011 portant règlements intérieurs type de la commission des marchés publics.
- Arrêtés ministériels du 28-03-2011 pris en application des dispositions du décret présidentiel n°10-236 du 07-10-2010, portant réglementation des marchés publics.

-Le décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016)

Il est utile de signaler qu'en Algérie, la réglementation des marchés publics a été de tout temps constitutionnellement du domaine de l'exécutif, Ce qui peut se traduire par la grande importance que s'occupent les marchés publics dans notre pays (Mansouri, 2011).

1.2.2 Les principaux apports du décret présidentiel n°15-247:

Le décret présidentiel n°15-247 du 16-03-2015 constitue jusqu'à nos jours, le code des marchés publics, il a même également porté toute une nouvelle partie concerne les délégations des services publics, dont nous pouvons citer brièvement ses principaux apports:

- Ce décret présidentiel est élargi aux délégations de service public, dont elle régit pour ses passations par les mêmes principes des marchés publics.

- Ce décret s'applique aux marchés objet de dépenses: de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics à caractère administratif et les établissements publics soumis à la législation régissant les activités commerciales (lorsqu'ils réalisent une opération financée totalement ou partiellement sur concours temporaire ou définitif de l'Etat ou des collectivités territoriales.

- Les seuils imposés pour la passation des marchés publics sont portés à: 12.000.000 DA pour les travaux ou les fournitures et 6.000.000 DA pour les études et les prestations de services.

- Le nouveau décret précise que l'objet des marchés publics porte sur une ou plusieurs opérations (réalisation de travaux, acquisitions de fournitures, la réalisation d'étude et les prestations de services), comme le précise l'ancienne réglementation, sauf que le nouveau décret introduit des définitions élargies et détaillées pour chaque type de marché, il prévoit également que le cas ou le marché public porte sur plusieurs opérations (travaux, fournitures, études et prestations de services) le service contractant passe un marché global, lorsque des motifs d'ordre techniques ou économiques le justifient.

- La nomenclature des formes d'appels d'offres a été modifiée, il reste seulement: l'appel d'offre ouvert, l'appel d'offre ouvert avec exigence de capacités minimales et l'appel d'offre restreint. Donc l'adjudication et la consultation sélective ont disparu. La disposition de l'infructuosité a été redéfinie dont cette redéfinition suppose a priori que la réception d'une seule offre n'est désormais plus un motif d'infructuosité.

- Ce décret présidentiel a porté également des modifications ce qui concerne la procédure de gré à gré, soit la procédure de gré à gré simple soit la procédure de gré à gré après consultation.

-Les offres des soumissionnaires doivent comporter trois volets, un dossier de candidature, une offre technique et une offre financière qui doit contenir en plus (la décomposition du prix global et forfaitaire.

-Ce qui est intéressant également d'évoquer que ce décret permet à tout soumissionnaire ou candidat de se prévaloir, non seulement de ses propres capacités, mais aussi des capacités d'autres entreprises avec lesquelles des liens juridiques sont établis, il s'agit du partenariat, sous-traitance, co-traitance, filiale et groupement momentané d'entreprises GME.

-Ce qui concerne les éléments constitutifs de l'offre; les documents certifiés conformes à l'original et la propriété des moyens matériels ne doivent pas être exigés.

-Concernant les critères du choix du partenaire cocontractant; ce décret stipule que le service contractant doit s'appuyer pour choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, soit sur plusieurs critères, soit sur le critère du prix uniquement.

-Pour la sous-traitance le décret apporte des précisions, telle que; la sous-traitance ne peut dépasser 40% du montant total du marché, les marchés de fournitures courantes ne peuvent faire l'objet de sous-traitance, le champ principal d'intervention de la sous-traitance doit être expressément prévu dans le cahier des charges, le sous traitant doit signaler sa présence au service contractant, le montant de la part transférable correspondant aux prestations sous traitées à des entreprises de droit Algérien, doit être identifié dans l'offre du soumissionnaire (Mansour, 2016).

1.3 Études précédentes:

La plupart de travaux portant sur le processus de réponse aux appels d'offres se concentrent autour des problématiques telles que la réussite ou non du processus, la gestion des risques, l'estimation des coûts, l'intégration d'autres dimensions de la gestion projet,... En effet, les entreprises cherchent à prendre les meilleures décisions pour faire une offre optimisée par rapport à l'ensemble des contraintes. En général, ces travaux ne considèrent pas le projet qui découle du PRAO et qui pourtant, donne les résultats effectifs des actions mises en place durant cette phase amont (Lopez, 2014).

Dans notre travail et afin de satisfaire aux objectifs fixés, nous nous intéressons particulièrement aux travaux existants sur le PRAO, étant donné que notre problématique de recherche porte sur l'identification des contraintes qui gênent le bon fonctionnement du PRAO au sein de l'entreprise, nous identifions à cet effet quatre études précédentes dont une partie de ces travaux s'intéresse particulièrement aux décisions à prendre pour réduire le risque de perte d'un AO ainsi qu'aux facteurs influant la réussite de celui-ci.

1.3.1 Réponse à un appel d'offres; les lignes suburbaines de l'agglomération Rennaise:

Mémoire de Master professionnel en transports urbains et régionaux de personnes, élaboré par Brun Annelise à l'école nationale des travaux publics de l'état, université lumière Lyon2, septembre 2006.

Le lieu de stage était TAE Transport Armor Express, le sujet de recherche était la réponse à un appel d'offre qui a été lancé par la STUR Société des Transports Urbains Rennais, portant sur le renouvellement du contrat d'affrètement concernant l'exploitation des lignes Suburbaines de l'agglomération rennaise, dont l'objectif de recherche était d'optimiser l'exploitation de l'offre périurbaine, décrit dans le cahier de charges de l'appel d'offre, recherchant la minimisation des coûts en véhicules et en hommes, respectant la législation en vigueur.

Comme problématique de recherche l'étudiante a cherché de comprendre quels sont les différents enjeux économiques, sociaux et commerciaux de cet appel d'offre pour l'entreprise, aussi quelles sont les contraintes économiques, sociales et commerciales dont l'entreprise ne peut se dégager. Elle a utilisé l'observation participante comme un outil de collecte de données, dont elle a occupé plusieurs tâches durant tout le processus de réponse à l'appel d'offre. Ce processus a connu trois grandes étapes:

- Construction du dossier (quelle stratégie adoptée, graphiquage de l'offre, habillage de l'offre, prévision des unités d'œuvres nécessaires, chiffrage économique, rédaction du dossier, élaboration de variantes, et remise et examen des offres).
- Négociation (réponse aux questions de la STUR, réunions de négociations, résultats de négociations).
- La mise en place (graphiquage et habillage des lignes gagnées sur le logiciel OCT, interface et travail sur le logiciel OPERA, élaboration des roulements, transfert au planning pour attribution du nom du conducteur et numéro du véhicule).

L'étudiante a pu ressortir pas mal d'enjeux et contraintes économiques, sociaux et commerciaux. Elle a pu affirmer que les appels d'offres sont des moments cruciaux pour une entreprise exploitant un réseau de transport en commun, cette dernière remet en jeu une partie conséquente de ses activités, et du résultat à l'appel d'offre dépend une partie non négligeable de l'avenir de l'entreprise et de ses emplois.

Un appel d'offre est une procédure complexe qui dégage pour l'entreprise de multiples enjeux, aussi bien économiques, sociaux ou commerciaux, à court et moyen termes. C'est aussi une étape particulière dans la vie de l'entreprise puisque chacun se trouve rassemblé derrière un même objectif; présenter au commanditaire une offre la plus attractive possible

pour remporter le maximum des lignes à exploiter, et pérenniser ainsi l'activité de l'entreprise, ce moment particulier pour l'entreprise d'inscrit, néanmoins dans le contexte quotidien de l'exploitant qui doit faire face à de nombreuses contraintes, notamment sociales, qui répercutent également dans la manière d'élaborer la réponse à l'appel d'offre (Brun, 2006).

Parmi les recommandations proposées qu'il faut trouver un juste équilibre entre les exigences du commanditaire, celles du contexte concurrentiel et les obligations, difficultés et revendications auxquelles l'entreprise ne peut se faire soustraire.

1.3.2 Méthodologie d'identification et d'évaluation de la sûreté de fonctionnement en phase de réponse à appel d'offre:

Thèse de Doctorat, présentée et soutenue par Anne-Lise Benaben, le 26 juin 2009, délivré par l'Institut National Polytechnique de Toulouse, spécialité systèmes industriels.

L'objectif de sa recherche était de proposer une approche permettant l'organisation des phases de réponse à appel d'offre ayant pour finalité d'évaluer l'impact de la dimension sûreté de fonctionnement au sein d'un projet de développement de produit, c'est-à-dire proposer une méthodologie permettant d'évaluer (la valeur/l'impact) de la sûreté de fonctionnement dès les phases de réponse à l'appel d'offre. Le secteur de recherche était l'industrie de l'automobile, dont la problématique porte sur l'identification de la dimension sûreté de fonctionnement du produit au stade de l'appel d'offre et l'évaluation de l'impact sur le développement futur de l'intégration des exigences correspondantes.

Parmi les principaux résultats pratiques qui accompagnent la méthodologie mise en place dans ce travail est la création d'une organisation du PRAO permettant la prise en compte de la dimension sûreté de fonctionnement et l'évaluation économique de son impact dans un projet. Cette organisation repose sur (Benaben, 2009):

- Une instrumentation des différentes étapes conduisant à l'établissement d'une réponse rapide et appropriée au cahier des charges d'un client.
- L'intégration des connaissances métiers déjà présentes au sein de l'entreprise.

Ce travail a été réalisé dans un cadre purement technique, mais ce qui nous intéresse c'est sa proposition d'une représentation du PRAO.

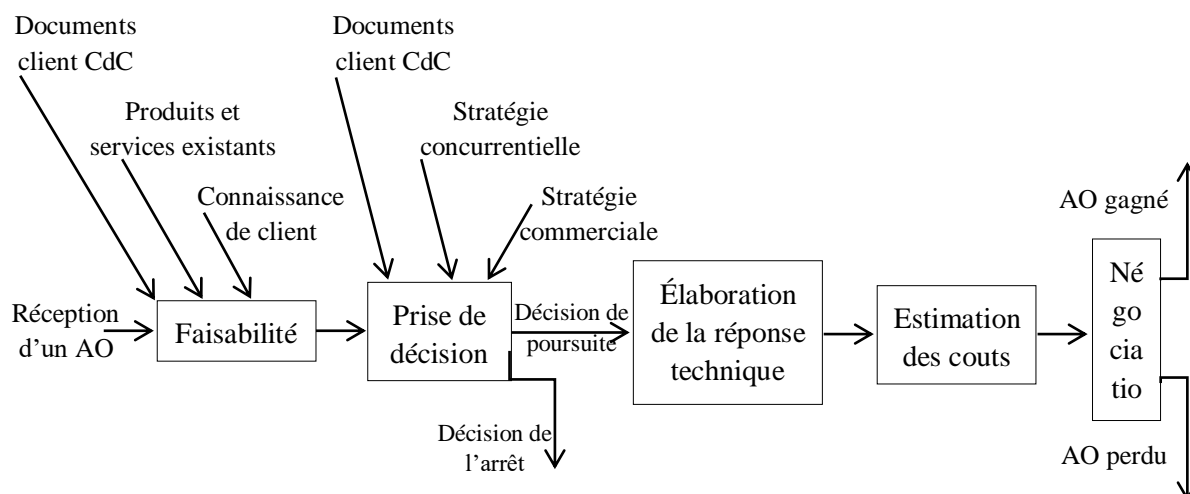


Figure02: Modèle du PRAO d'après (Benaben, 2009).

L'auteur a appui pour la proposition de ce modèle sur la description des étapes du PRAO proposées par Chalal dans le cadre de la définition d'un système d'aide à la décision en phase d'acquisition.

Ce sont globalement les mêmes étapes que celles du modèle de la figure01, le modèle de la figure02 contient une phase d'analyse de l'offre (de la réception de l'AO à la décision de poursuite) dans laquelle l'auteur a séparé l'étude de faisabilité de la prise de décision, par la suite se trouve l'étape de la réponse qui définit les principes de solutions puis celle de l'estimation des couts des concepts de solutions retenus et des couts annexes, la dernière étape de négociation consiste à l'envoi de l'offre au client et la discussion potentielle avec ce dernier sur des points techniques ou financiers litigieux nécessitant des modifications, cette étape engendra finalement sur la réponse positive ou négative de la part du client.

1.3.3 Gestion des risques par retour d'expérience dans le processus de réponse à appel d'offres:

Thèse de Doctorat, présentée et soutenue par Juan Diègo Botero Lopez, le 27 novembre 2014, délivré par l'Institut National Polytechnique de Toulouse, spécialité génie industriel.

Selon l'auteur le PRAO est fortement contraint car pour être acceptés, les propositions doivent satisfaire aux exigences du cahier des charges (CdC) ,également restés économiquement viables pour le prestataire, ce qui rend le PRAO est une pratique risquée, il a cité des niveaux de risque, dont le premier niveau est de ne pas répondre à l'AO est d'écarter un projet intéressant sur le plan technique et/ou économique, ensuite si la décision a été de répondre, un deuxième niveau de risque apparaitre, celui de ne pas être accepté par le client, enfin le cas d'acceptation, si la proposition a été mal élaborée à cause d'une appréciation

incorrecte des difficultés sous-tendus par la réalisation, ce qui engendre un processus très pénalisant (dépassements de budgets, non-respect des délais, non-conformités aux exigences techniques, ...etc).

1.3.4 Soumissionner ou ne pas soumissionner ; un cadre de prise de décision pour l'entrepreneur:

Mémoire pour l'obtention d'un master de recherche en ingénierie, élaboré par Ziad El Basir, en 2015, Faculté de sciences et ingénierie, Université de la technologie, Queensland Australie. L'objectif principal de cette recherche était de déterminer quel est le processus de prise de décision pour les entrepreneurs, puis le décrire et le mettre disponible pour le future processus d'ingénierie, et aussi le lier au PRAO du client.

Il a utilisé un modèle relevé de sa revue de littérature, c'est le modèle "d2b process" en anglais "*decision to bid process*" (le processus dans le quel la réponse aux appels d'offres dépend de l'évaluation et la confirmation de la décision de répondre, ce processus s'étend d'identifier des nouvelles opportunités pour signer un contrat).

Comme résultat, cette recherche a proposé un modèle de processus qui a été confirmé par 68% des participants d'enquête liée à la pratique des entrepreneurs, cette enquête est quantitative qui contient (9) neuf questions sur un échantillon de 386 entrepreneurs. Le modèle proposé est inspiré du modèle "d2b" mais qui n'est pas basé sur les mathématiques comme le modèle utilisé dans sa revue de littérature, il est basé sur la satisfaction du client.

Maintenant dans notre recherche, ce qui nous concerne de ces travaux portant sur le PRAO comme une pratique risquée pour une entreprise dont les principales problématiques sont associées aux processus décisionnels tant du soumissionnaire que du client (go/no go, acceptation/refus). Une partie de ces travaux s'intéresse à la réduction de ces risques via des outils de simulation, financiers, statistiques,...etc. D'autres travaux tentent d'intégrer l'incertitude dans le PRAO afin d'assister l'élaboration de l'offre commerciale en tenant compte du caractère imprécis et imparfait de l'information et d'autres intéresses à l'estimation du coût des risques comme une étape critique vis-à-vis de la rentabilité d'un soumissionnaire. Comme résultat, ces travaux nous offrent un premier panorama sur les questions abordées dans notre recherche par rapport à la prise en compte des contraintes dans le PRAO et nous nous apercevons que, souvent, les contraintes liées aux PRAO ne sont pas considérés.

2. Cadre conceptuel

Avant tout pour bien comprendre le PRAO, il faut préciser les notions de son champ d'application, notamment la notion d'un appel d'offres, ses types et ses modalités d'application.

2.1 Les modes de passation des marchés publics:

Les marchés publics sont passés selon la procédure de l'appel d'offres, qui constitue la règle générale ou la procédure de gré à gré qui constitue l'exception.

2.1.1 La notion de l'appel d'offres:

Un appel d'offres est une procédure qui permet à un commanditaire (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur), la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services, le but est à mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service (Craye, 2013).

Aussi un appel d'offres (AO) est une procédure qui permet au maître d'ouvrage (MOA) de faire le choix du prestataire ou de maître d'œuvre potentiels (MOE) à qui il confiera une réalisation de travaux, fournitures ou services. Cette pratique repose sur la mise en concurrence de prestataires potentiels vis-à-vis d'une demande d'un client (Lopez, 2014).

Selon la définition du code algérien des marchés publics, l'appel d'offres et la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

Pour la terminologie anglophone, les termes les plus utilisés couramment sont: RFP *request for proposal* demande une proposition technique, et dans la plupart des cas un chiffrage financier. RFQ *request for quotation* demande un chiffrage financier, et dans la plupart des cas une proposition technique. RFI *request for information* demande des informations sur l'entreprise potentiellement fournisseur, le fournisseur n'adresse pas une proposition technique, ni de prix, cette étape est en général effectuée pour ne sélectionner que quelques entreprises, qui seront amenées à répondre à un RFP ou à un RFQ. La langue française regroupe généralement ces notions sous le simple terme d'appel d'offres (Craye, 2016).

Sur la base des définitions citées, on peut conclure que un appel d'offres (AO) est une procédure par laquelle l'acheteur (souvent public) choisit l'offres la plus avantageuse d'un fournisseur sur la base des critères objectifs préalablement portés à la connaissance de tous les candidats.

L'appel d'offres et d'autres termes:

L'appel d'offres et le marché public: le premier est le processus de sélection d'une solution et d'une entreprise ou plusieurs entreprises, par contre le deuxième désigne le contrat résultant de la solution sélectionnée.

L'appel d'offres et les enchères inversées: dans le deuxième cas les entreprises acheteuses proposent un volume de commandes de produits ou de services, chaque soumissionnaire propose un prix, suivi d'enchères à la baisse, soit en présence des protagonistes, soit par téléphone, par télécopie, voire sur internet (Craye, 2013). Mais dans le cas des appels d'offres les entreprises acheteuses choisissent le fournisseur potentiels sur la base de plusieurs critères pas seulement le prix, comme la qualité, les délais, les coûts...etc.

L'appel d'offres et la vente transactionnelle: la vente transactionnelle se caractérise par la volonté de réaliser une transaction la plus rapide possible et par la recherche du coût d'acquisition le plus faible (Gugas, et al., 2008). Dans ce cas de vente, il existe plusieurs acheteurs pour un seul vendeur, mais la notion d'appel d'offres est l'inverse il s'agit de plusieurs vendeurs pour un seul acheteur.

Les Types d'appel d'offres:

L'appel d'offres peut être national et/ou international¹, il peut se faire l'une des formes suivantes:

L'appel d'offres ouvert: est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales: est la procédure avec laquelle tous les candidats qui répondent à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats. Les conditions d'éligibilité concernent les capacités techniques, financières et professionnelles indispensables à l'exécution du marché, elles doivent être proportionnées à la nature, à la complexité et à l'importance du projet.

L'appel d'offres restreint: est une procédure de consultation sélective où seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner. Le service contractant peut fixer dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront invités à soumissionner, après présélection à cinq 5. La présélection des candidats est mise en œuvre

¹Le mode de passation des marchés publics: Appel d'offres, souvent public c'est-à-dire le client lanceur de l'avis d'appel d'offres est une personne de personnalité morale publique. Mais il existe des appels d'offres d'entreprises privées où les opérateurs économiques aussi peuvent soumissionner.

par le service contractant pour le choix des candidats à mettre en compétition à l'occasion des marchés d'études ou d'opérations complexes et/ou d'importance particulière.

2.1.2. Le concours: est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix (après avis d'un jury) d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maître d'ouvrage, en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer à l'un des lauréats du concours un marché. Le marché est attribué après négociation au lauréat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse. Le service contractant a recours à la procédure de concours notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie ou des traitements de données.

2.1.3 Le gré à gré: est la procédure exceptionnelle d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence (Boulifa, 2013). Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation, cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés. La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle qui ne peut être retenue que dans les cas suivants:

-Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un opérateur économique unique qui détient soit une situation monopolistique, soit pour protéger un droit d'exclusivité, soit pour des considérations techniques ou culturelles et artistiques.

-En cas d'urgence impérieuse motivée par un péril menaçant un investissement, un bien du service contractant ou l'ordre public, ou un danger imminent qui court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoire de sa part.

-Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder les besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoire de sa part.

-Quand il s'agit d'un projet prioritaire et d'importance nationale qui revêt un caractère d'urgence, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoire de sa part. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres, si le montant du marché est égal ou supérieur à dix milliards de dinars

(10.000.000.000 DA), et à l'accord préalable pris en réunion du Gouvernement, si le montant du marché est inférieur au montant précité.

-Quand il s'agit de promouvoir la production et/ou l'outil national de production. Dans ce cas le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres, si le montant du marché est égal ou supérieur à dix milliards de dinars (10.000.000.000 DA), et à l'accord préalable pris en réunion du Gouvernement, si le montant du marché est inférieur au montant précité.

-Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public à caractère industriel et commercial un droit exclusif pour exercer une mission de service public ou lorsque ce dernier réalise la totalité de ses activités avec les institutions publiques et avec les établissements publics à caractère administratif (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

Le service contractant a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants:

-Quand l'appel d'offres est déclaré infructueux¹ pour la deuxième fois.

-Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres. La spécificité de ces marchés est déterminée par l'objet du marché, le faible degré de concurrence ou le caractère secret des prestations.

-Pour les marchés de travaux relevant directement des institutions publiques de souveraineté de l'Etat.

-Pour les marchés déjà attribués, qui font l'objet d'une résiliation et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres.

-Pour les opérations réalisées dans le cadre de la stratégie de coopération du Gouvernement, ou d'accords bilatéraux de financement concessionnels, de conversion de dettes en projets de développement ou de dons, lorsque les dits accords de financement le prévoient. Dans ce cas le service contractant peut limiter la consultation aux seules entreprises du pays concerné pour le premier cas ou du pays bailleur de fonds pour les autres cas (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2 L'appel d'offres dans le contexte Algérien:

L'appel d'offres constitue l'un des modes de passation des marchés publics en Algérie, ce mode de passation des marchés publics repose sur un régime général des marchés publics¹.

¹ La procédure d'appel d'offres est déclarée infructueuse, lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée ou lorsqu'après avoir évalué les offres, aucune offre n'est déclarée conforme à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges, ou lorsque le financement des besoins ne peut être assuré.

Malgré que l'objet d'étude sur lequel cette recherche a été basée se trouve au niveau des parties qui répondent sur les appels d'offres, mais il est nécessaire de ne pas exclure quelques notions générales qui constituent des principes fondamentaux dans le marchés publics pour les deux parties soit l'acheteur public ou le vendeur.

2.2.1 Les principes fondamentaux des marchés publics:

La passation et l'exécution des marchés publics en Algérie s'appuient sur trois grands principes, qui sont applicables à tout marché, quel qu'en soit le montant, l'objet et la personne publique contractante.

La liberté d'accès à la commande publique: toutes les personnes intéressées peuvent avec liberté postuler leurs candidatures aux marchés publics si ces personnes remplissent les conditions requises par la réglementation des marchés publics. Il s'agit d'une ouverture efficace à la concurrence.

L'égalité de traitement des candidats: principe selon lequel le service contractant réserve à tous les candidats, sans discrimination ni favoritisme, les mêmes modalités de publicité et de mise en concurrence de manière à attribuer le marché au regard de l'intérêt économique et financier de la collectivité publique (Boulifa, 2013). Par exemple: la publicité ou l'affichage de l'avis de l'appel d'offres doivent être fait d'une manière claire pour que les personnes intéressées aboutaient facilement à l'information, aussi la mise en disposition de tous les documents bien précisés pour permettre aux candidats d'établir et de présenter des offre correctes.

La transparence des procédures: ce sont les dispositions liées à toutes les étapes permettant l'accessibilité de l'information pour tous les opérateurs économiques intéressants à passer un marché public (Boulifa, 2013). Par exemple: publication de l'annonce de l'appel à la concurrence par voie de presse, du bulletin officiel des marchés de l'opérateur public, d'affichage ou sur site internet. La définition du jour et la fixation du lieu de dépôt des offres et de l'heure limite de dépôt des offres. La définition du jour d'ouverture des plis et de l'heure d'ouverture des plis. La participation des publics et des soumissionnaires à l'ouverture des plis,...etc.

Ces principes fondamentaux produisent trois exigences: la définition préalable et précise des besoins de la part des personnes publiques contractantes, le respect des obligations de publicité, et la mise en concurrence.

¹Le régime général des marchés publics est l'ensemble des règles juridiques qui régissent les marchés passés afin de satisfaire les différents besoins des personnes publiques. Ces règles juridiques représentent l'ensemble des articles de la réglementation Algérienne des marchés publics et des délégations de service public.

2.2.2 Les personnes publiques contractantes:

Les personnes publiques contractantes autrement dite les services contractants parfois maître d'ouvrage, font partie du champ d'application de la réglementation des marchés publics. Le mot public veut dire la propriété de l'état, et l'état exige à ses institutions la passation des marchés publics au moins pour deux grands objectifs:

L'efficacité de la commande publique: une logique de la recherche de la meilleure offre, donc la plus avantageuse (la meilleure qualité et le moindre coût possibles).

La bonne utilisation des fonds publics: une logique de gestion et d'exploitation optimales des fonds publics.

Selon le code des marchés publics et des délégations de service public les services contractants sont:

L'état: il est constitué par les administrations publiques et les institutions nationales autonomes.

Les collectivités territoriales: ce sont les wilayas et les communes.

Les établissements publics à caractère administratif (EPA).

Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

Les entreprises publiques économiques (EPE)¹ (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2.3. Le partenaire cocontractant:

C'est la personne physique ou morale qui a la responsabilité de réaliser pour le compte du service contractant, les prestations de travaux (entrepreneur), les fournitures (fournisseur), les services (prestataire de services) et les études (maître d'œuvre), conformément aux conditions fixées au marché.

Les partenaires cocontractants selon la réglementation des marchés publics sont:

- Les entreprises de droit algérien.
- Les entreprises étrangères.
- Une personne physique ou morale s'engage au titre du marché individuellement.
- Une personne physique ou morale s'engage au titre du marché sous forme de groupement d'entreprises.

Le service contractant doit s'appuyer, pour choisir l'offre économiquement la plus avantageuse:

¹ Dans ce cas, les EPIC et les EPE lorsqu'ils sont chargé de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou sur concours définitif de l'état.

-Soit sur plusieurs critères, entre autres (la qualité, les délais d'exécution ou de livraison, le prix, le cout global d'acquisition et d'utilisation, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière sociale, les performances en matière de développement durable, la valeur technique, le service après vente et l'assistance technique et les conditions de financement).

-Soit lorsque l'objet du marché le permet sur le critère prix uniquement (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2.4 La qualification des candidats et des soumissionnaires:

Quel que soit le mode de passation retenu, un marché ne peut être attribué par le service contractant qu'à une entreprise jugée apte à l'exécuter. Le service contractant doit vérifier les capacités techniques, professionnelles et financières des candidats et des soumissionnaires, avant de procéder à l'évaluation des offres techniques, l'évaluation des candidatures doit se fonder sur des critères non discriminatoires, en relation avec l'objet du marché et proportionnels à son étendue, la qualification peut revêtir le caractère d'un certificat de qualification ou d'un agrément obligatoire lorsqu'elle est prévue par des textes réglementaires.

Un fichier national des opérateurs économiques, des fichiers sectoriels et un fichier au niveau de chaque service contractant sont tenus et régulièrement mis à jour, le contenu de ces fichiers ainsi que les conditions de leur mise à jour sont déterminés par arrêté du ministre chargé des finances (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2.5. Les catégories des marchés publics:

La réglementation des marchés publics distingue quatre catégories des marchés publics:

Les marchés de travaux: ont pour objet la construction, l'entretien, la réhabilitation, la restauration, ou la démolition, d'un ou d'une partie d'un ouvrage. Dans ce cas de marchés le partenaire cocontractant est un entrepreneur, et le service contractant est un maître d'ouvrage.

Les marchés de fournitures: ont pour objet l'acquisition ou la location, par le service contractant, de matériels ou de produits afin de satisfaire les besoins liés à ses activités, auprès d'un fournisseur.

Les marchés de prestations de services: ont pour objet le maintien en bon état de bâtiments, d'ouvrage, d'équipement et d'objets ou la fourniture de prestations immatérielles contre paiement. Par exemple les contrats de formation, de travaux d'entretien, d'enlèvement des ordures ménagères, d'avis juridiques, d'assistance technique, de maintenance, d'expertises comptables, de prestations sanitaires, de transport comme la société de TAHKOUT avec la direction des œuvres universitaires, d'assurance de nettoyage, de gardiennage,...etc.

Les marchés d'études: ont pour objet de faire des études de maturation, et éventuellement des études d'exécution, de projets ou de programmes publics d'équipement, afin de garantir des bonnes conditions de leur réalisation et de leur exploitation (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2.6 Les conditions d'accès aux marchés publics:

Cette partie est très importante, puisqu'elle est l'étape initiale à connaître pour bien maîtriser le processus de réponse à l'appel d'offre. Comme déjà a été expliqué dans le principe de la liberté d'accès à la commande publique, pas tous les opérateurs économiques intéressés par les offres des personnes publiques, mais seuls qui remplissent certaines conditions à caractère législatif exigées par la réglementation des marchés publics, dont:

-Le candidat *doit être inscrit au registre de commerce*.

-Il *doit être titulaire d'un certificat* de qualification et de classification professionnelle, ou *d'un agrément*.

-Il faut que le candidat ne se trouve pas dans *une situation d'exclusion temporaire ou définitive à la participation aux marchés publics*, comme les opérateurs économiques:

En état de faillite, de liquidation judiciaire, de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de concordat.

Qui font l'objet d'une procédure de déclaration de faillite, de liquidation judiciaire, de cessation d'activités, de règlement judiciaire ou de concordat.

Qui ne sont pas en règle avec leurs obligations fiscales.

Qui ne justifient pas de dépôt légal de leurs comptes sociaux.

Etrangères attributaires d'un marché qui n'ont pas respecté l'engagement de partenariat.

Inscrits sur la liste des opérateurs économiques interdits de soumissionner aux marchés publics (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.2.7 Les seuils de passation des marchés publics:

Les seuils imposés pour la passation des marchés publics sont fixés à:

Douze (12) millions de dinars, toutes taxes comprises, pour les marchés de travaux et de fournitures.

Six (6) millions de dinars, toutes taxes comprises, pour les marchés de services et de études (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

2.3 Le processus de réponse aux appels d'offres (PRAO):

Tout d'abord un processus est définie comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

L'entreprise elle-même est un processus, un processus contient souvent des sous-processus, un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant, un élément d'entrée d'un processus constitue souvent l'élément de sortie du processus précédent.

2.3.1 La notion de PRAO:

Le PRAO est un ensemble d'activités déclenchées par la réception d'un appel d'offres, il correspond à la première phase du cycle de vie du produit (la phase d'acquisition) et comporte les étapes suivantes:

- réception de l'appel d'offres et des documents associés (cahier des charges clients CdC).
- faisabilité (étude des possibilités de réponse incluant une analyse technique et financière primaire).
- décision de poursuite couplée aux choix stratégiques de l'entreprise.
- élaboration de la réponse, cotation et évaluation.
- négociation.

Parmi les caractéristiques du PRAO est sa très courte durée, deux à huit semaines, pour élaborer la réponse au client ce qui impose une forte réactivité de l'entreprise. Aussi il est nécessaire d'afficher le plus clairement possible le savoir-faire de l'entreprise (du premier contact avec le client) pour mettre celui-ci en confiance (Benaben, 2009).

2.3.2 Le PRAO selon la réglementation algérienne:

Dans cette section il s'agit d'une présentation des différentes étapes de réponse à l'appel d'offres, en se basant sur le processus du contexte algérien, pour les autres modèles ont déjà traité dans la section de revue de littérature.

-La détermination des besoins du service contractant:

Les besoins à satisfaire des services contractants sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation d'un marché public. Le montant des besoins est arrêté sur la base d'une estimation administrative sincère et raisonnable, ainsi la nature et étendue des besoins du service contractant doivent être établies avec précision, par référence à des spécifications techniques détaillées établies sur la base de normes et/ou un opérateur économique déterminé, mais ces spécifications techniques ne doivent pas être orientées vers un produit ou un opérateur économique déterminé.

Lorsque le service contractant l'autorise pour les prestations techniquement complexes, dans les conditions fixées et encadrées dans le cahier des charges, les soumissionnaires peuvent proposer une ou plusieurs variantes aux spécifications techniques. L'évaluation et la présentation des variantes doivent être prévues dans le cahier des charges, toutes les variantes

proposées doivent être évaluées. Les soumissionnaires qui proposent des variantes ne sont pas obligés de faire également une offre de base par référence aux spécifications techniques prévues au cahier des charges.

Le service contractant peut également prévoir dans le cahier des charges des prix en option, il doit toutefois les évaluer et arrêter son choix avant l'attribution du marché.

Pour la détermination des seuils de compétence des commissions des marchés, le service contractant arrête le montant total des besoins en tenant compte obligatoirement de:

- La valeur globale des besoins relatifs à une même opération de travaux, pour les marchés de travaux.

- L'homogénéité des besoins, pour les marchés de fournitures, études et services, elle est arrêter soit par référence aux spécificités propres des études, services ou fournitures, soit par référence à une unité fonctionnelle (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

-L'élaboration d'un cahier de charge:

Un cahier des charges est un cahier qui précise les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés. Il comprend notamment:

- Les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services.

- Les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services.

- Les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

-Les procédures de passation:

Après les phases de détermination des besoins et d'élaboration du cahier des charges et en fonction du budget disponible, le service contractant détermine le choix d'un des modes de passation des marchés qu'on a cité (dans ce cas le recours à la publicité par voie de presse est obligatoire), il doit motiver son choix à l'occasion de tout contrôle exercé par toute autorité compétente.

L'avis d'appel d'offres est rédigé en langue arabe et au moins en une langue étrangère, il est publié obligatoirement dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP) et au moins dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national. Il doit également comporter les mentions obligatoires suivantes:

- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant.

- Le mode d'appel d'offres.

- Les conditions d'éligibilité ou de présélection.
- L'objet de l'opération
- La liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions y afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée.
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres.
- La durée de validité des offres.
- La caution de soumission, s'il y a lieu.
- La présentation des offres sous pli cacheté avec mention "à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres" et les références de l'appel d'offres.
- Le prix de la documentation de cas échéant.

Le service contractant tient à la disposition des entreprises le cahier des charges, dont ce dernier doit être retiré par le candidat ou le soumissionnaire ou leurs représentants désignés à cet effet (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

-La durée de préparation des offres:

La durée de préparation des offres est un temps fixé par le service contractant donné aux candidats potentiels pour la préparation de leurs offres, cette durée doit être fixée dans l'avis de l'appel d'offres, et dans le cahier des charges de l'appel d'offres, elle commence par référence à la date de la publication de l'avis de l'appel d'offres dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public ou la presse. Le service contractant peut donner un délai supplémentaire, quand les conditions le justifient, il lui faut informer les candidats par tout moyen.

La fixation de la durée de préparation des offres est en fonction des conditions propres au projet, de l'importance et de la complexité des besoins. Elle doit permettre d'obtenir une saine compétition, de faire jouer pleinement la concurrence, de susciter une diversité d'offres, d'assurer l'efficacité de la commande publique, et de garantir la bonne utilisation des fonds publics (Boulifa, 2013).

En tout état de cause, la durée de préparation des offres doit permettre à la concurrence la plus large possible de se jouer pleinement.

-Le dépôt des offres:

Le dépôt des offres est un procès où les candidats qui remplissent les conditions d'accès aux marchés publics, présentent des offres et proposent de réaliser des travaux ou de fournir des biens ou des services, à travers un prix qu'ils fixent eux-mêmes. Donc il s'agit de présenter une offre technique et une offre financière à une date compatible avec le dernier jour de la durée de préparation des offres.

-Le procès de dépôt des offres:

Les candidats joignent les documents obligatoires indiqués dans l'avis de l'appel d'offres aussi ceux qui ont été mentionné dans le cahier des charges de l'appel d'offres. Les candidats présentent leur soumission sous pli fermé et cacheté, c'est l'enveloppe extérieure où sont placées deux enveloppes séparées, aussi cachetées, sont les enveloppes intérieures. Le jour de dépôt des offres est le dernier jour de la durée de préparation des offres, l'heure limite de dépôt des offres et le lieu de dépôt des offres sont énoncés dans l'avis de l'appel d'offres et dans la documentation relative à l'appel d'offres(Boulifa, 2013).

Les offres doivent comporter également un dossier de candidature plus une offre technique et une offre financière, ce dossier et ces deux offres sont insérés dans des enveloppes séparées et cachetées, indiquant la dénomination de l'entreprise, la référence et l'objet de l'appel d'offre ainsi que la mention "dossier de candidature", "offre technique" ou "offre financière", selon le cas, ces enveloppes sont mises dans une autre enveloppe cachetée et anonyme, comportant la mention "à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres – appel d'offres n° l'objet de l'appel d'offres" (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

Le dossier de candidature: ce dossier contient:

-Une déclaration de candidature (Voir dans l'annexe): dans la déclaration de candidature, le candidat ou soumissionnaire atteste qu'il; n'est pas exclu ou interdit de participer aux marchés publics, n'est pas en redressement judiciaire et que son casier judiciaire datant de moins de 3 trois mois porte mention "néant", la casier judiciaire concerne le candidat ou le soumissionnaire lorsqu'il s'agit d'une personne physique et du gérant ou du directeur général de l'entreprise lorsque il s'agit d'une société (personne morale). Aussi le candidat ou le soumissionnaire atteste qu'il est en règle avec ses obligations fiscales et parafiscales.

-Une déclaration de probité (voir dans l'annexe).

-Les statuts pour les sociétés.

-Les documents relatifs aux pouvoirs habilitant les personnes à engager l'entreprise.

-Tout document permettant d'évaluer les capacités des candidats, des soumissionnaires ou le cas échéant des sous-traitants comme (Certificat de qualification et de classification, agrément et certificat de qualité... etc) (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

L'offre technique:

L'offre technique est une offre présentée par les candidats à un marché public contenant des références d'ordre technique et également administratif. Elle contient:

-Une déclaration à souscrire.

-Tout document permettant d'évaluer l'offre technique; un mémoire technique justificatif et tout autre document exigé.

-La caution de soumission, s'il y a lieu.

-Le cahier des charges portant à la dernière page la mention "lu et accepté".

-L'offre technique proprement dite établie selon le cahier des charges, c'est la réponse du soumissionnaire relative aux exigences techniques du cahier des charges, l'offre technique doit être inséré dans l'enveloppe.(Boulifa, 2013).

Le service contractant peut exiger aux soumissionnaires d'appuyer leurs offres par des échantillons, prototypes ou maquettes, lorsque la comparaison des offres entre elles le rend nécessaire, le cahier des charges doit prévoir les modalités et leur présentation, de leur évaluation et de leur restitution, le cas échéant.

L'offre financière:

C'est l'offre présentée par le candidat contient des éléments d'ordre financier, souvent:

-La lettre de soumission: est un document écrit inséré dans l'enveloppe qui contient l'offre financière, dont le candidat présente son offre ou sa candidature en réponse à un appel d'offre, cette lettre est obligatoire et deviendra une pièce constitutive du marché, si le candidat est retenu.

-Le bordereau des prix unitaires (BPU): est un document contractuel comporte une énumération détaillée des différents prix correspondant à la nature des prestations faisant l'objet d'un marché à prix unitaire, ce dernier doit contenir une description précise, claire, détaillée et complète de la définition, de la prestation et du mode d'évaluation de la nature d'ouvrage. Le bordereau des prix unitaire comportent quatre colonnes; numéro, désignation, unité et prix unitaire.

-Le détail quantitatif et estimatif (DQE): est un document à caractère non contractuel utilisé dans les marchés à prix unitaire, contient une évaluation de la dépense totale. Le détail estimatif et quantitatif comporte six colonnes; numéro, désignation, unité, quantité, prix unitaire et montant.

-La décomposition du prix global et forfaitaire (DPGF).

Le service contractant peut en fonction de l'objet du marché et son montant, demander dans l'offre financière les documents suivants:

-Le sous-détail des prix unitaires (SDPU).

-Le devis descriptif et estimatif détaillé (DDED) (Boulifa, 2013).

L'ouverture des plis:

Le service contractant invite l'ensemble des candidats et des soumissionnaires à participer à la séance d'ouverture des plis (dans l'avis de l'appel ou par lettre adressée aux candidats ou aux soumissionnaires concernés. L'ouverture des plis des dossiers de candidatures, des offres techniques et financières intervient pendant la même séance, cette dernière doit être publique. L'ouverture des plis est effectuée par une commission dénommée "la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres", cette commission est chargée de l'ouverture des plis, de l'analyse des offres, les variantes et les optiques, elle est composée de fonctionnaires qualifiés, relevant du service contractant, choisis en raison de leur compétence.

Dans le cas de la procédure d'appel d'offres restreint, l'ouverture des plis des offres techniques ou des offres financières se déroule en deux phases.

Le service contractant est tenu de mettre en lien sûr et sous sa responsabilité les plis des offres financières jusqu'à leur ouverture (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

L'évaluation des offres:

La même commission procède à l'analyse des offres restantes en deux phases sur la base de critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges, elle doit établir dans une première phase, le classement technique des offres et élimine les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue dans le cahier des charges, puis elle examine dans une deuxième phase, les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement. Après tout ça la commission retiens l'offre la plus avantageuse, correspondant à l'offre:

-L'offre la moins-distante; parmi les offres financières des candidats retenus, lorsque l'objet du marché le permet, dans ce cas l'évaluation des offres se base uniquement sur le critère prix.

-L'offre la moins-distante; parmi les offres pré-qualifiées techniquement, lorsqu'il s'agit de prestations courantes, dans ce cas l'évaluation des offres se base sur plusieurs critères parmi lesquels figure le critère prix.

-L'offre qui obtient la note la plus élevée sur la base de la pondération de plusieurs critères parmi lesquels figure le critère prix, lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect techniques des prestations.

L'attribution du marché:

L'avis d'attribution provisoire du marché sera inséré dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis de l'appel d'offres lorsque cela est possible en précisant le montant et tous les éléments qui ont permis le choix de l'attribution du marché, le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant et celui de l'attributaire provisoire du marché, les résultats

de l'évaluation des offres techniques et financière de l'attributaire du marché (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

Recours:

Le soumissionnaire qui conteste le choix opéré par le service contractant ou son annulation de la déclaration d'anfractuosité ou l'annulation de la procédure peut introduire un recours auprès de la commission des marchés compétente, dans un délai de (10) jours à compter de la première publication de l'avis d'attribution provisoire du marché dans le BOMOP ou dans les quotidiens nationaux.

Le service contractant est tenu d'inviter dans le même avis d'attribution provisoire du marché les autres soumissionnaires, ceux d'entre eux qui sont intéressés, de se rapprocher de ses services, au plus tard (3) trois jours à compter du premier jour de la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché, pour prendre connaissance des résultats détaillés de l'évaluation de leurs offres techniques et financières (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016).

Chapitre II: Cadre méthodologique, Résultats et Discussion

Après avoir traité dans le premier chapitre d'une part les principaux écrits sur l'objet de notre étude (PRAO) et d'une autre part le cadre conceptuel des différentes notions auxquelles les appels d'offres s'articulent. Nous allons aborder dans ce deuxième chapitre en premier lieu une présentation de l'entreprise lieu de stage, en deuxième lieu une détermination de la méthodologie de recherche adoptée dans notre étude, en troisième lieu une étude de cas précise du PRAO chez l'entreprise lieu de stage et en dernier lieu une analyse et des discussions sur les principaux résultats obtenus lors de l'étude.

1. Contexte organisationnel:

La société GESYS est l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage de fin d'étude en Master dont l'objectif principal était d'élaborer ce mémoire plus s'habituer avec le monde professionnel.

Le stage effectué a été duré trois mois (3) du 08 Mars 2018 au 31 Mai 2018, exactement au niveau de la direction commerciale, puisque c'est dans cette direction là où ils font les réponses aux appels d'offres. Notre tuteur était le Directeur commercial M. YESSAD Abderahmen, la fréquence du stage était à la moyenne de deux (2) fois par semaine.

Nous avons pu participer avec l'équipe commerciale aux traitements de quelques cahiers des charges, nous avons même assisté à une réunion de l'équipe commerciale qui discute les appels d'offres en cours et les appels d'offres potentiels (état d'avancement et suivi des AO).

Nous allons bien expliquer le déroulement de ce stage dans les parties; stratégies de recherche et la collecte des données.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil société GESYS (SARL GESYS):

Fiche d'identité de GESYS:

Dénomination sociale	La SARL GESYS
Capital social	50.000.000 DA
Secteur d'activité	Import-export / Service Import export de produit Parapharmaceutiques, matériels et équipement médico-chirurgicaux pièces de rechange et consommable, Installation et réparation d'équipements et matériels médico-chirurgicaux.
Symbole	Bien plus loin que la simple fourniture un service de qualité pour une technologie de pointe
Contact	41 Rue des Pins Hydra Alger – 16016 Algérie

	Tél: 213 (021) 60 95 48 213 (021) 48 01 02 Tél/Fax: 213 (021) 60 95 47 Email: gesys@gesysweb.com Web-site: www.gesysweb.com
Logo	

Tableau01: Une fiche signalétique sur la société GESYS (document interne de la société).

1.1.1 Un bref historique:

Créée en 1996 en Algérie, la société GESYS s'est forgée une image de sérieux dans le domaine de compétence de l'endoscopie avec l'équipement OLYMPYS. Distributeur exclusif de cet acteur majeur des équipements médicaux d'endoscopie¹ diagnostique et interventionnelle. GESYS réunit à son siège des collaborateurs commerciaux et techniques formés selon les standards et les normes de qualité de niveau mondial.

A partir de 2003, GESYS a acquis le carte d'exclusivité MEDTRONIC dans le domaine de l'urologie, cette dernière a été vendue en 2006 à MEDIWATCH plc pour la gamme urodynamique et reprise par GESYS.

En 2009 GESYS a acquis la carte GYRUS ACMI suite à son rachat par OLYMPUS.

GESYS intervient sans restriction sur l'ensemble du territoire national, ses clients sont aussi bien du secteur public, y compris des grands comptes, que du secteur privé.

Respectant l'esprit de ses fondateurs, eux même professionnels de la santé, GESYS poursuit son développement en alliant rigueur de la qualité et adaptation aux besoins spécifiques du système de santé Algérien.

A l'écoute du corps médical, GESYS s'efforce de dépasser la relation commerciale classique pour être partenaire de ses clients sur le long terme.

¹ Endoscopie: est un examen réalisé avec un endoscope, ce dernier est un tube optique muni d'un dispositif d'éclairage, destiné à être introduit dans une cavité du corps humain pour l'examiner (Larousse).

GESYS a obtenu en Janvier 2014 son certificat "Système de Management de la Qualité" conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001:2008 pour: "Vente et maintenance de matériel médical" (voir dans l'annexe).

1.1.2 Le partenaire de GESYS:

GESYS est en Algérie depuis déjà plusieurs années le partenaire exclusif de OLYMPUS *KeyMed*, leader mondial en fourniture d'équipements d'endoscopie diagnostique et interventionnelle.

OLYMPUS *KeyMed* créé en 1970 à Southen-on-Sea dans le sud de l'Angleterre, OLYMPUS *KeyMed* a beaucoup évolué en passant d'une société ayant un effectif de quatre personnes à ses débuts pour ensuite se positionner comme un leader international dans la fabrication et la fourniture d'équipements médicaux et industriels spécifiques.

Aujourd'hui le groupe OLYMPUS *KeyMed* emploie près de 1000 personnes au sein de son siège social spécialement construit à cet effet à Southen-on-Sea et ses filiales en Irlande et à Plymouth, Devon.

En Avril 2004. Sa Majesté la Reine a approuvé la recommandation du premier ministre pour attribuer le "Prix de la Reine" à OLYMPUS *KeyMed* dans la catégorie du développement durable.

Ceci a été suivi par un deuxième Prix de la Reine en Avril 2006 dans la catégorie du commerce international, décerné en reconnaissance de la réussite de l'entreprise dans le déploiement de l'excellence commerciale acquise dans le cadre de son commerce intérieur au Royaume-Uni puis étendue vers le marché international, résultat d'une impressionnante amélioration des performances.

Le 21 Avril 2008, un troisième Prix de la Reine fut décerné à OLYMPUS *KeyMed* cette fois ci catégorie Innovation, cela suite à la création d'i-SPEED qui était à l'époque le dernier cri en matière de caméra vidéo à grande vitesse, et qui connaît un important succès commercial grâce à sa mobilité, sa flexibilité et ses nombreuses fonctionnalités.

Depuis 1986, OLYMPUS *KeyMed* est devenu une filiale à part entière de la société OLYMPUS Japon et en tant que telle fait partie du réseau mondial OLYMPUS, avec une responsabilité spécifique pour le développement et la fabrication de matériel médical et des produits industriels destinés à la distribution dans le monde entier.

Dans le monde médical, OLYMPUS *KeyMed* est distributeur exclusif de toute la gamme d'endoscopes flexibles et rigides, d'accessoires et des produits connexes de la marque OLYMPUS en Grande Bretagne et dans les zones d'Afrique et du Moyen Orient à travers ses différents représentants dans ces pays.

1.2 Les produits OLYMPUS:

Les produits d'OLYMPUS chez la société GESYS prennent trois (3) domaines d'activité comme suit:

Chirurgie endoscopique	Endoscopie gastro-intestinale et pulmonaire	Systèmes d'intégration
<ul style="list-style-type: none"> -Système d'imagerie -Chirurgie générale -Urologie -Gynécologie -ORL -Anesthésiologie -Orthopédie -Produits d'énergie -Chirurgie LESS 	<ul style="list-style-type: none"> -Système vidéo -Vidéo Endoscopes -Endothérapie -Endoscapsule -Système d'écho endoscopie 	<ul style="list-style-type: none"> -Endobase DICOM -Endoalpha
		

Tableau02: Les produits OLYMPUS dispensés par la société GESYS (le site web de la société).

1.2.1 Le service Client:

Tout d'abord nous allons citer les principaux clients de la société GESYS, dont ils font confiance à elle:

En résumé, la société GESYS assure un service de maintenance de haute qualité pour tous les matériels et équipements vendus en Algérie, contribuant ainsi à augmenter leurs disponibilités et à préserver leurs fiabilités.

Maintenance préventive:

Respectant l'esprit des constructeurs et selon leurs recommandations, une solution préventive a été conçue pour assurer la continuité et la préservation des équipements fournis. Dans le cadre de la Société GESYS propose gracieusement un audit du parc Olympus et procède après accord avec le client à la vérification du bon fonctionnement des endoscopes.

Par ailleurs, pour chaque endoscope vendu la Société GESYS offre une formation gratuite à ses clients, cette formation consiste à montrer au client comment procéder à la désinfection régulière de ses équipements telle que recommandée par le constructeur. Notre grande expérience dans le domaine de la maintenance préventive a démontré que le matériel revenait beaucoup moins souvent en atelier pour cause de buse d'endoscopes bouchée.

La SOCIÉTÉ GESYS assure une garantie pour tous les matériels et équipements endoscopiques vendus en Algérie. Au-delà de cette garantie, La SOCIÉTÉ GESYS propose un service de réparation en atelier adapté aux besoins de ses clients.

1.2.2 Les contrats de maintenance:

La SOCIÉTÉ GESYS propose à ses clients un contrat de maintenance préventif semi curatif, ce contrat de maintenance consiste à une vérification complète des équipements fournis, assurant ainsi leur bon état de marche (exclusion de faite aux réparations majeures).

La vérification des équipements fournis par la Société GESYS consiste:

- Nettoyage et désinfection des équipements.
- Fourniture et changement des pièces de rechange: wire stopper, joints d'étanchéité, buses d'insufflation, gaine distale, canal opérateur, canal air A/W, cape, K-mouth, freins de béquillage et autres pièces du même type nécessaires à la maintenance prévue par la convention.
- Fourniture du consommable: huile, graisse, nejllock, colle, pâte à joints.

Les techniciens et ingénieurs GESYS procèdent lors de cette vérification aux points suivants:

- Incubation et séchage de l'équipement.
- Changement de gain distal.
- Configuration des processeurs (pour les vidéo endoscopes) et réglage des paramètres des équipements électroniques.
- Colmatage du tube d'insertion (étanchéité).
- Changement de la cape.
- Le changement des joints d'étanchéité et d'insufflation.
- Le débouchage de l'insufflation et de l'aspiration.
- Ajustement des angles de béquillage.
- Réglage du focus de la vision.
- Ajustement du frein U/D et L/R.
- Changement du canal opérateur et du canal A/W.
- Changement du CCD FPC et du EL Connector.
- Changement des Switchs (boutons de commande).
- Changement du câble Reizer (érecteur).
- Changement des filtres

Il y a également des réparations majeures qui se font sur bon de commande, consistent essentiellement:

- La remise à neuf.
- Le changement de bending connecting tubes.

1.3 L'organisation de GESYS:

Selon le dernier organigramme actualisé en Décembre 2017 de la société GESYS, l'organisation en fonction des responsabilités et des tâches se répartie selon la figure03 ci-après: "Elaboré par nous même à l'aide d'une documentation de l'entreprise avec l'application (FLOWDIA DIAGRAMS)".

Un responsable peut avoir une double tâche, aussi il peut dépend de deux responsables de directions différentes.

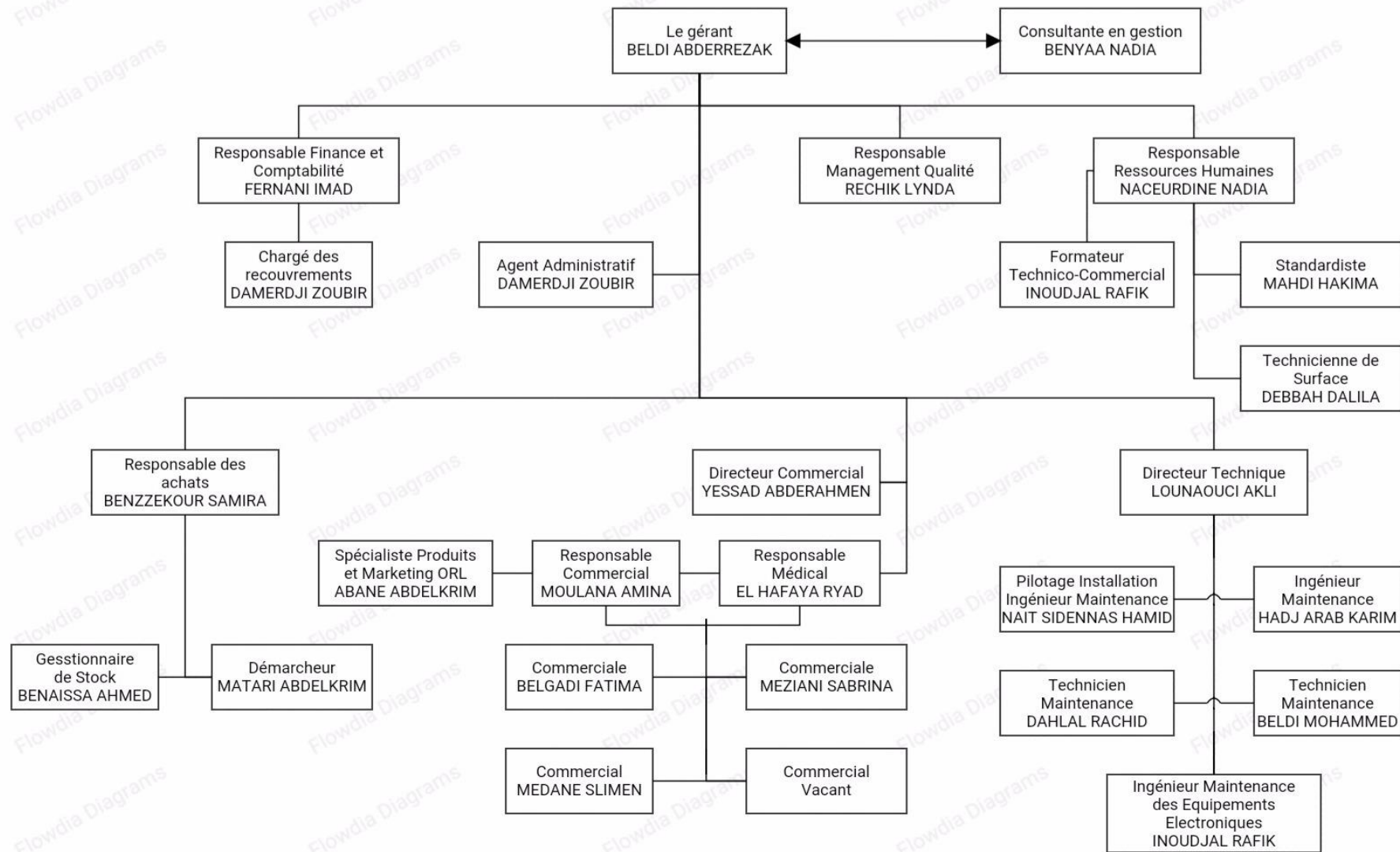


Figure03: L'organigramme de la société GESYS (élabore par nous même)

2. Cadre méthodologique:

La recherche en Management devient prépondérante par rapport aux autres formes d'intervention (sociologie, ethnologie ...etc). Ce type de recherche révèle complexe puisqu'il amène à poser la question de l'impact du chercheur sur son objet de recherche (Corinne Grenier, 2007).

Nous pouvons dire que la méthodologie de recherche est la façon à travers laquelle un chercheur collecte des données pour répondre à sa question de recherche, la plupart des chercheurs planifient leurs recherches en mesure avec la question à laquelle il faut répondre. Pour notre cas nous allons parler dans cette section brièvement sur les fondements philosophiques de management, approche au développement de la théorie, le choix méthodologique et les techniques retenues.

2.1 Les fondements philosophiques de recherche en management:

Le terme philosophie de recherche réfère à un système de croyances et d'hypothèses autour le développement de la connaissance, ce dernier se concrétise souvent par la réponse à un problème spécifique dans une organisation particulière. Au niveau de chaque étape dans la recherche, le chercheur va faire un certain nombre de types d'hypothèses, celles-ci comprennent des hypothèses à propos de la connaissance humaine (hypothèses épistémologiques), à propos des réalités que le chercheur rencontre durant sa recherche (hypothèses ontologiques) et l'étendue et la manière dont ses propres valeurs influencent son processus de recherche (hypothèses axiologiques) (Mark Saunders, 2016).

2.1.1 Objectivisme et subjectivisme:

Les philosophies de recherche en management sont dispersées entre deux extrêmes opposés, l'objectivisme et le subjectivisme.

L'objectivisme intègre les hypothèses des sciences naturelles, en soutenant que la réalité sociale que nous recherchons est extérieure à nous et aux autres acteurs sociaux. Cela veut dire ontologiquement, que l'objectivisme inclut le réalisme, ce dernier considère les entités sociales comme les entités physiques du monde naturel, elles existent indépendamment de comment nous pensons à eux. Donc d'un point de vue objectiviste les phénomènes sociaux et physiques existent indépendamment, pour les étudier il faut les étudier avec la même façon qu'un savant de la nature veut les étudier (Mark Saunders, 2016).

Le phénomène social de management peut être recherché d'une manière objective, celle-là à travers l'adoption d'une posture objectiviste pour l'étude des aspects particuliers du Management dans une organisation spécifique. Ce point de vue souligne les aspects structurels de Management et présume que le Management est similaire dans toutes les

organisations, les aspects de la structure à travers lesquels le Management s'opère peut différer mais l'essence de la fonction est très liée, la même dans toutes les organisations (Mark Saunders, 2016).

Nous remarquons ici que l'objectivisme et notre objectif de recherche ne sont pas du tout cohérents, il nous reste de rechercher cette cohérence dans le subjectivisme.

Le subjectivisme intègre les hypothèses des arts et des sciences humaines, en soutenant que la réalité sociale est faite à partir des perceptions des actions conséquentes des acteurs sociaux. Ontologiquement le subjectivisme inclut le nominalisme, ce dernier considère que l'ordre et la structure des phénomènes sociaux que nous étudions sont créés par nous comme des chercheurs et par les autres acteurs sociaux à travers l'utilisation de la langue, les catégories conceptuelles, les perceptions et les actions conséquentes. Pour les nominalistes, il n'existe pas une réalité fondamentale pour le monde social, puisque chaque personne expérimente et perçoit la réalité différemment (Mark Saunders, 2016).

Nous allons opter pour le subjectivisme dans notre méthodologie de recherche, puisqu'il permet au chercheur d'étudier la situation en détails, y compris les contextes historiques, géographiques et sociaux-culturels, afin de comprendre ce qui se passe ou bien comment les réalités sont-elles vécues. Aussi le chercheur subjectiviste s'intéresse aux différentes opinions et récits qui peuvent aider à rendre compte pour des différentes réalités sociales des différents acteurs sociaux. Donc l'objet de notre recherche qui est le PRAO, ce dernier interagit avec l'environnement externe de la société notamment les clients, les clients comme les autres acteurs sociaux peuvent interpréter les situations dans lesquelles ils se trouvent différemment en raison de leur propre vision du monde, leurs interprétations différentes sont susceptibles d'affecter leurs actions et la nature de leur interaction sociale avec les autres.

2.1.2 Les cinq philosophies majeures:

Il existe cinq philosophies majeures de recherche, qui sont le positivisme, le réalisme critique, le postmodernisme, le pragmatisme et l'interprétative (Mark Saunders, 2016), ce dernier constitue la philosophie adoptée dans notre recherche dont nous allons essayer de l'expliquer.

La philosophie interprétative: développée comme une critique du positivisme mais d'une perspective subjectiviste. Cette philosophie souligne que les êtres humains sont différents des phénomènes physiques parce qu'ils créent des significations, dont elle étudie ces significations, c'est-à-dire que cette philosophie interprétative fait valoir que les êtres humains et leurs mondes sociaux ne peuvent être étudiés de la même manière que les

phénomènes physiques, et par conséquent la recherche en sciences sociales doit être différente de la recherche en sciences naturelles plutôt que d'essayer d'imiter cette dernière. En tant que personnes différentes d'origines culturelles différentes, dans des circonstances différentes et à des moments différents, ont des significations différentes, et ainsi créent et expérimentent différentes réalités sociales (Mark Saunders, 2016).

L'objectif d'une recherche interprétative est de créer de nouvelles compréhensions et interprétations plus riches des mondes sociaux et des contextes, cela signifie dans la recherche en Management, regarder les organisations du point de vue de différents groupes de personnes. Si la recherche se concentre sur les expériences qui sont communes à tous et à tout moment, une grande partie de la richesse des différences entre eux et leurs circonstances individuelles sera perdue, de plus, les différences qui complexifient les organisations ne sont pas simplement contenues dans des rôles organisationnels différents. Les chercheurs interprétatifs essaient de prendre en compte cette complexité en collectant ce qui est significatif pour leurs participants à la recherche (Mark Saunders, 2016).

Nous pouvons argumenter notre choix de la philosophie interprétative d'un côté que la philosophie interprétative concentre beaucoup plus sur la complexité, la richesse, les interprétations multiples et la création de sens dont ces éléments se trouvent dans l'objet et l'objectif de notre recherche, comme nous avons cité précédemment dans la revue de littérature la recherche dans le PRAO dans les sociétés est de nature complexe, Ainsi la recherche des principales contraintes qui altèrent le PRAO nécessite multiples interprétations des différents acteurs impliqués dans ce processus. D'un autre côté que la philosophie interprétative est explicitement subjectiviste, ce qui soutient notre choix du mode subjectiviste.

Pour bien comprendre la philosophie adoptée, il est utile d'évoquer ce tableau qui montre l'intersection de la philosophie interprétative avec les fondements de recherche en Management.

Ontologie (la nature de la réalité ou de l'être)	Epistémologie (ce qui constitue une connaissance acceptable)	Axiologie (le rôle des valeurs)	Méthodes typiques
-Complexe et riche -Construit socialement à travers la culture et la langue -Multiple significations, interprétations et réalités -Flux de processus, d'expériences et de pratiques	-Théories et concepts trop simplistes -Se concentrer sur les récits narratifs, les perceptions et les interprétations -Nouvelles compréhensions et visions du monde en tant que contribution	-Recherche liée à la valeur -Les chercheurs font partie de ce qu'ils recherchent (subjectifs) -L'interprétation du chercheur est la clé de la contribution -Un chercheur réflexif	-Typiquement inductive -Petits échantillons -Investigations approfondies -Méthode qualitative d'analyse -Une masse de données peut être interprétée

Tableau03: L'interprétative à travers les fondements de recherche en Management (Mark Saunders, 2016).

2.1.3 Approche au développement de la théorie:

La recherche peut impliquer l'utilisation de la théorie, c'est-à-dire le chercheur peut explicite une telle théorie au début de sa recherche, ceci est souvent décrit par deux approches contrastées du raisonnement que le chercheur adopte, une approche déductive et une approche inductive. Il y a aussi une troisième approche du développement de la théorie qui est l'approche abductive (Mark Saunders, 2016).

Puisque notre recherche ne s'appuie pas sur une théorie bien déterminée, les théories abordées dans la revue de littérature ont été pour but seulement d'évoquer quelques modèles utilisés. Nous allons opter dans notre recherche pour le raisonnement abductif, qui commence avec un fait surprenant observé.

Nous pouvons justifier ce choix par l'expression suivante "lorsque vous utilisez des données pour explorer un phénomène, identifier des thèmes et expliquer des modèles pour générer une nouvelle théorie ou modifier une existante, vous utilisez une approche abductive" (Mark Saunders, 2016).

Revenant une autre fois à notre objectif de cette recherche, il s'agit d'explorer le PRAO de la société et ses acteurs, d'identifier des contraintes que ce PRAO peut confronter et

expliquer l'impact de ces contraintes. Donc nous supposons que l'approche abductive adoptée est appropriée avec notre objectif de recherche.

Au lieu de passer de la théorie aux données (comme en déduction) ou de données à la théorie (comme en induction), une approche abductive va et vient, en effet combinant l'approche déductive et l'approche inductive, cela correspond à ce que plusieurs chercheurs en Management font (Mark Saunders, 2016).

L'abduction commence par l'observation d'un fait surprenant, elle élabore alors une théorie plausible de la façon dont ce fait pu se produire. Certaines théories plausibles peuvent expliquer ce qui est observé mieux que d'autres, et se sont ces théories qui aideront à découvrir plus des faits surprenants (Mark Saunders, 2016).

Pour mieux comprendre l'approche abductive adoptée dans notre recherche, voici un tableau qui résume l'essentiel sur un raisonnement abductif.

	Abduction
Logique	Dans une inférence abductive, les prémisses connues sont utilisées pour générer des conclusions vérifiables.
Généralisable	Généraliser à partir des interactions entre le spécifique et le général.
L'utilisation des données	La collecte de données est utilisée pour explorer un phénomène, identifier les thèmes et les modèles, situez-les dans un cadre conceptuel et testez-les grâce à la collecte des données subséquente.
Théorie	Le cas échéant, construire une nouvelle théorie ou modifier une théorie existante

Tableau04: L'approche abductive (Mark Saunders, 2016).

Adopter une approche au développement de la théorie n'est pas seulement pour les techniques et les procédures par lesquelles les données sont collectées et analysées, aussi pour réfléchir à des stratégies de recherche et au choix méthodologique.

2.1.4 La nature de la recherche:

La recherche peut être conçue pour satisfaire un objectif soit exploratoire, descriptif, explicatif ou évaluatif, soit une combinaison entre deux ou plus de ces objectifs (Mark Saunders, 2016). Donc d'après notre problématique et notre objectif de recherche, nous pouvons souligner que ce dernier est de nature prépondérante exploratoire, puisqu'il s'agit d'explorer le PRAO de la société afin de relever quelques contraintes liées à ce processus.

Une recherche exploratoire est un moyen précieux de poser des questions ouvertes pour découvrir ce qui se passe et obtenir des idées sur un sujet d'intérêt. Elle est particulièrement utile si le chercheur souhaite clarifier sa compréhension d'un problème ou d'un phénomène,

comme si le chercheur n'est pas sûr de sa nature précise, ainsi il faut que le temps soit bien consacré à la recherche exploratoire (Mark Saunders, 2016).

Il y a un nombre de méthodes pour conduire une recherche exploratoire

2.2 Le choix méthodologique:

Le choix méthodologique se fait selon (Mark Saunders, 2016) sur deux étapes, un premier choix puis un deuxième choix qui dépend du premier choix.

2.2.1 Le premier choix méthodologique:

Le premier choix méthodologique est de savoir si nous suivons une méthodologie de recherche quantitative, qualitative ou mixte (Mark Saunders, 2016).

L'un des moyens pour différencier la recherche quantitative de la recherche qualitative est de faire la distinction entre les données numériques (nombres) et les données non numériques (mots, images, vidéo clip et autres éléments similaires). De cette façon, le terme quantitatif est utilisé comme synonyme de toute technique de collecte des données (par exemple un questionnaire) ou une procédure d'analyse des données (comme des graphiques ou des statistiques) qui génère ou utilise des données numériques. Par contre, le terme qualitatif est utilisé comme synonyme de toute technique de collecte des données (par exemple un entretien) ou une procédure d'analyse des données (telle que la catégorisation des données) qui génère ou utilise des données non numériques. Cette distinction est à la fois problématique et étroite, puisque dans la réalité, de nombreuses recherches en Management sont susceptibles de combiner des éléments qualitatifs et quantitatifs (Mark Saunders, 2016).

Dans notre recherche il est évident que la méthodologie qualitative est prépondérante, puisque premièrement nous avons besoin des données purement non numériques pour extraire les contraintes liées au PRAO, aussi pour décrire le processus et le comprendre nous avons besoin d'une modélisation et une cartographie de ce processus, donc il s'agit des données non numériques (schémas, informations ...etc).

Deuxièmement, nous avons besoin de connaître les principaux acteurs impliqués du PRAO, "Dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations et des contextes différents)" (Dumez, 2012). Ce qui est notre cas de recherche, le contexte ici est la réponse à un appel d'offre.

Troisièmement, une recherche qualitative repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions Pourquoi et Comment (Dumez, 2012). Revenant à notre question de recherche, nous trouverons une sous question de cette nature; Comment se déroule le PRAO au sein de la société GESYS?

La recherche qualitative est souvent liée à une philosophie interprétative. De nombreuses variétés de recherche qualitative commencent par une approche inductive du développement de la théorie, mais dans la pratique, beaucoup de recherches qualitatives utilisent une approche abductive du développement de la théorie où des inférences inductives sont développées et déductives testées itérativement tout au long de la recherche.

2.2.2 Le deuxième choix méthodologique:

Le deuxième choix méthodologique consiste à choisir entre une recherche qualitative mono méthode et une recherche qualitative multi-méthode. Un plan de recherche qualitatif peut utiliser une technique de collecte de données unique, telle que des entretiens semi-structurés, et une procédure analytique qualitative correspondante. Ceci est connu comme une recherche qualitative mono méthode. Un plan de recherche qualitatif peut également utiliser plus d'une technique de collecte de données qualitative et la procédure analytique correspondante. Ceci est connu comme une recherche qualitative multi-méthode (Mark Saunders, 2016).

En fonction du contexte de la société GESYS, son organisation et son fonctionnement, notamment son département commercial, il se révèle que l'adoption d'une recherche qualitative mono méthode peut être satisfaisante pour assurer l'objectif de notre recherche.

2.3 Les stratégies de recherche:

Une stratégie de recherche peut être définie comme un plan sur comment un chercheur va répondre à sa question de recherche. Différentes traditions de recherche ont conduit à un certain nombre de stratégies de recherche possible. Une stratégie de recherche particulière ne doit pas être considérée comme intrinsèquement supérieure ou inférieure à toute autre (Mark Saunders, 2016).

Donc nos stratégies de recherche ont été sélectionnées d'un côté par rapport notre question et nos objectifs de recherche, d'un autre côté par rapport le contexte de la société GESYS, c'est-à-dire tout dépend les moyens mis par cette dernière à notre disposition en tant que stagiaire. Et cela d'après (Mark Saunders, 2016), "La clé de votre choix de stratégies de recherche et que vous atteignez un niveau de cohérence raisonnable tout au long de votre conception de recherche, ce qui vous permettra de répondre à votre particulière question de recherche et d'atteindre vos objectifs de recherche. Donc votre stratégie de recherche sera guidé par votre question de vos objectifs de recherche".

Nous avons utilisé dans notre recherche cinq stratégies de recherche, qui sont; en premier lieu les observations et les participations directes, la recherche archivistique et

documentaire, les notes prises par nous en tant que stagiaire et en deuxième lieu les entretiens dont nous allons les expliquer dans le point suivant puisqu'ils constituent notre stratégie dominante pour la collecte des données.

2.3.1 Les observations et les participations directes:

Durant la période de notre stage (3 mois) à la société GESYS, cette dernière a traité plusieurs appels d'offre, à la moyenne deux appels d'offre dans une semaine, cette moyenne nous a permis d'apprendre plusieurs informations et d'observer diverses remarques sur la réponse aux appels d'offre, et ceux-ci à travers le travail d'équipe du département commercial de la société (échange d'informations, d'orientations et de conseils lors la phase de réponse à un appel d'offre notamment les contenus d'un cahiers des charges, et la préparation des offres techniques et financière). En addition aux observations, nous avons pu participer dans le PRAO de la société, exactement des lectures détaillées des cahiers des charges.

2.3.2 La recherche archivistique et documentaire:

La société nous a permis d'accéder à son archive des appels d'offre dont elle a répondu, elle dispose d'une classification annuelle (Exemple boîte d'archive n°x AO 2018), puis des autres classifications selon le résultat de l'appel d'offre (AO Gagné, AO Perdu, AO En cours, AO En instance¹, AO infructueux ou AO Pas traité). Elle a mis également à notre disposition des fichiers Excel (Exemple d'un fichier qui porte sur l'état d'avancement et le suivi des AO en cours).

En addition à la recherche archivistique, nous avons fait une recherche documentaire, plus précisément au niveau des cahiers des charges (CdC des AO en cours ou CdC des appels d'offre précédents), et c'est cette recherche au niveau des cahiers des charges qui nous a permis de rencontrer des contraintes remarquables nous ne pouvons pas les négliger.

2.3.3 Les notes prises:

Ce n'est pas une stratégie au sens propre du mot, mais c'est l'une des méthodes que nous avons utilisées pour que nous nous souvenions des notes importantes déduites à travers les stratégies précédentes et les entretiens menés, nous soulignons que la prise des notes a été exhaustive (d'une façon de noter tous les remarques et les informations qui peuvent apporter un plus à notre question ou à nos objectifs de recherche).

¹ "Appel d'offre en instance" veut dire Appel d'offre non réglé, et cela à cause d'un recours remis ou dans l'attente d'une procédure juridictionnelle...etc.

2.4 La collecte et l'analyse des données:

Dans cette partie repose essentiellement notre recherche c'est la phase la plus importante, puisque la collecte des données et l'analyse de ces dernières ont pour but de répondre à notre question de recherche et de réaliser nos objectifs de recherche.

2.4.1 La collecte des données:

La collecte des données durant notre stage à la société a été faite d'un côté par les différentes stratégies de recherche citées ci-dessus, et d'un autre côté par des entretiens menés à la société.

Pourquoi des entretiens? Puisque comme nous avons vu que notre question de recherche nécessite une approche qualitative, c'est-à-dire nous avons besoin des données non numérique pour répondre à notre question de recherche. Les entretiens constituent à cet effet le moyen le plus approprié dans une approche qualitative.

L'entretien de recherche est une conversation intentionnelle entre deux personnes ou plus, exigeant que l'intervieweur établisse un rapport et pose des questions concises et non ambiguës, auxquelles l'interviewé est prêt à répondre, et à écouter attentivement. Essentiellement, il s'agit de poser des questions utiles et d'écouter attentivement les réponses pour pouvoir les explorer plus tard. L'utilisation des entretiens peut aider le chercheur à recueillir des données valides et fiables qui sont pertinentes pour sa question de recherche et ses objectifs (Mark Saunders, 2016).

L'entretien de recherche est un terme général pour plusieurs types d'entretiens. Ceci est important, étant donné que la nature de tout entretien doit être cohérente avec la question et les objectifs de recherche, le but de la recherche et la stratégie de recherche que le chercheur a adoptée. Les entretiens peuvent être très formalisées et structurées, en utilisant des questions standardisées pour chaque participant à la recherche, ou il peut s'agir de conversations informelles et non structurées. Un entretien peut contenir des sections très structurées et des parties non structurées, selon son objectif. Une typologie couramment utilisée concerne ces niveaux de formalité et de structure, où les entretiens sont classés (Mark Saunders, 2016):

- Entretiens structurés.
- Entretiens semi-structurés.
- Entretiens non structurés ou dite des entretiens approfondis.

Dans notre recherche nous avons opté pour la troisième typologie (des entretiens non structurés), "Les entretiens non structurés sont informels. Vous les utiliserez pour explorer en profondeur une zone générale dans laquelle vous êtes intéressé. Il n'y a aucune liste

prédéterminée de questions à poser dans cette situation, bien que vous ayez besoin d'avoir une idée claire des aspects que vous voulez explorer. L'interviewé a la possibilité de parler librement des événements, du comportement et des croyances en relation avec le sujet, de sorte que ce type d'interaction est parfois appelé non directif. Il a été étiqueté comme un entretien informateur puisque ce sont les perceptions de la personne interviewée qui guident la conduite de l'entretien et les sujets discutés" (Mark Saunders, 2016).

Pourquoi ce type d'entretien? Puisque selon (Mark Saunders, 2016) c'est le type le plus approprié pour une étude exploratoire, donc des entretiens non structurés (des entretiens approfondis) peuvent être très utiles pour découvrir ce qui se passe et comprendre le contexte. Voici un tableau qui peut justifier notre choix de ce type d'entretien.

	Exploratoire	Descriptive	Explicative	Evaluative
Structurés	/	Plus fréquent	Moins fréquent	Moins fréquent
Semi-structurés	Moins fréquent	/	Plus fréquent	Plus fréquent
Non structurés	Plus fréquent	/	/	Moins fréquent

Tableau05: L'utilisation de différents types d'entretiens pour chaque nature de recherche

(Mark Saunders, 2016).

Notre échantillon des interviewés a inclut les principaux acteurs impliqués dans le PRAO de la société, qui sont tous les personnels de la direction commerciale (7 interviewés), le comptable et un personnel du standard, soit le total de 9 interviewés. Nous avons effectué ses entretiens avec chaque interviewé individuellement et aussi avec groupe d'interviewés. (Voir dans l'annexe les différentes questions posées durant les entretiens menés), sachant que ne sont pas les mêmes questions posées à chaque interviewé, elles se diffèrent tout dépend la tâche de l'interviewé dans le PRAO.

2.4.2 L'analyse des données:

Il est important de comprendre la nature de l'analyse des données qualitatives avant de se lancer dans son utilisation. Selon (Mark Saunders, 2016), il considère deux aspects liés à la nature de l'analyse qualitative, l'approche de l'analyse et la nature interactive de la recherche qualitative. La nature de la collecte et de l'analyse des données permet le chercheur de reconnaître les thèmes, modèles et relations importants lorsqu'il collecte des données.

Il existe différentes techniques analytiques pour analyser les données qualitatives, nous avons choisi la technique de l'analyse thématique. Cette technique est considérée comme une approche générique pour l'analyse de données qualitatives.

L'objectif essentiel de cette approche est de rechercher des thèmes, ou schémas, qui surviennent dans un ensemble de données (comme une série d'entretiens, d'observations ou de documents). L'analyse thématique implique un chercheur codant ses données qualitatives afin d'identifier des thèmes ou des schémas pour une analyse plus approfondie, liée à sa question de recherche (Mark Saunders, 2016).

L'utilisation de l'analyse thématique peut aider à (Mark Saunders, 2016):

- Comprendre des quantités souvent importantes et disparates de données qualitatives.
- Intégrer les données connexes tirées de différentes transcriptions et notes.
- Identifier les thèmes ou modèles clés d'un ensemble de données pour une exploration plus approfondie.

Il est utile d'évoquer que l'analyse thématique est flexible car elle n'est pas liée à une position philosophique particulière. Le chercheur peut également utiliser cette technique d'analyse dans une étude interprétative pour explorer différentes interprétations d'un phénomène (Mark Saunders, 2016). Ceux-ci peuvent justifier notre choix de la méthodologie de recherche retenue.

Et pour aboutir d'un côté à ces thèmes, nous allons utiliser le diagramme de causes et effets (diagramme d'Ishikawa), notamment pour présenter les résultats de notre problématique, et d'un autre côté à ces schémas, nous allons utiliser l'approche processus pour présenter les résultats des deux premières sous-questions qui découlent de notre problématique principale.

3. Résultats et discussion:

Après avoir construit une revue de littérature, un cadre conceptuel et un cadre méthodologique pour notre thème de recherche, nous arrivons dans cette section à présenter les résultats de notre recherche, puis les analyser et les discuter.

Nous allons essayer dans cette section de répondre à notre problématique ou nous souhaitons identifier les différentes contraintes qui peuvent altérer le bon fonctionnement du PRAO au sein de la société GESYS, pour cela nous répartirons cette section en fonction des sous questions de la problématique.

En premier lieu une partie dédiée pour décrire le PRAO de la société GESYS y compris les acteurs impliqués dans ce processus, en deuxième lieu une présentation des différentes contraintes liées aux PRAO que la société GESYS peut se trouver confronté, en troisième lieu prestation des propositions afin d'éviter ou au moins minimiser l'impact de ces contraintes.

3.1 Le PRAO au sein de la société GESYS:

Pour comprendre le déroulement du PRAO au sein de la société de GESYS, connaître ses principaux acteurs et identifier quelques contraintes qui altèrent son succès, il fallait le modéliser afin d'expliquer chaque sous processus et ses intervenants.

3.1.1 L'approche processus et la modélisation du processus

Selon la norme ISO 9000 version 2000, "Le processus est un ensemble d'activités corrélées et interactives, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie" (Dominique, 2007).

Selon le modèle 5M "les entrants sont différenciés, le processus transforme de la matière entrante en produit à l'aide de moyens (ressources matérielles), de main d'œuvre (ressources humaines), de méthodes (référentiels, normes, guides, procédures, fiches d'instructions...) en maîtrisant le milieu (usine, conditions d'environnement, poste de travail...)" (Dominique, 2007).

A travers les deux notions précédentes nous pouvons souligner que le PRAO est un processus qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie à l'aide des moyens.

Les éléments d'entrée sont souvent (L'avis d'appel d'offre, le cahier des charges).

Les moyens humains sont les principaux acteurs impliqués dans le PRAO.

Les autres moyens et les méthodes comme (financiers: le montant du cahier des charges, administratifs: les dossiers à préparer, les catalogues de produit, les préformas...).

Le milieu, le PRAO ne se déroule pas seulement chez le siège social de la société, mais également chez les clients (services publics contractants), parfois chez les prestataires de services et les revendeurs.

Une démarche de modélisation des processus peut répondre à plusieurs objectifs, notamment permet de faciliter la compréhension d'une organisation pour automatiser plus facilement certains flux, documenter les activités, évaluer la performance, gérer les risques, piloter l'exécution des tâches. Aussi la modélisation des processus permet une lecture universelle quelque soit les outils logiciels utilisés et les méthodes mises en œuvre ou les responsables opérationnels ou fonctionnels définissent les différentes étapes de processus, les traitements, les règles métiers ainsi que les acteurs impliqués et leur rôle (Hans Brandenburg, 2003). Ce qui est cohérent avec notre objectif d'explorer le PRAO existant de la société GESYS et de connaître les différents acteurs au sein de la société GESYS qui sont impliqués dans le PRAO.

3.1.2 Le logigramme du PRAO au sein la société GESYS

Tout d'abord, "le logigramme est un outil d'analyse qui permet de représenter de façon ordonnée et séquentielle l'ensemble des tâches ou évènements mis en œuvre et les décisions à prendre pour réaliser une activité donnée" (XL Consultants). Il permet de décrire complètement cette activité.

D'après l'ensemble des observations de participations et des entretiens menés, nous avons pu visualiser le PRAO de la société GESYS. Voir la figure04 ci-après:

"Elaboré par nous même avec l'application (FLOWDIA DIAGRAMS)".

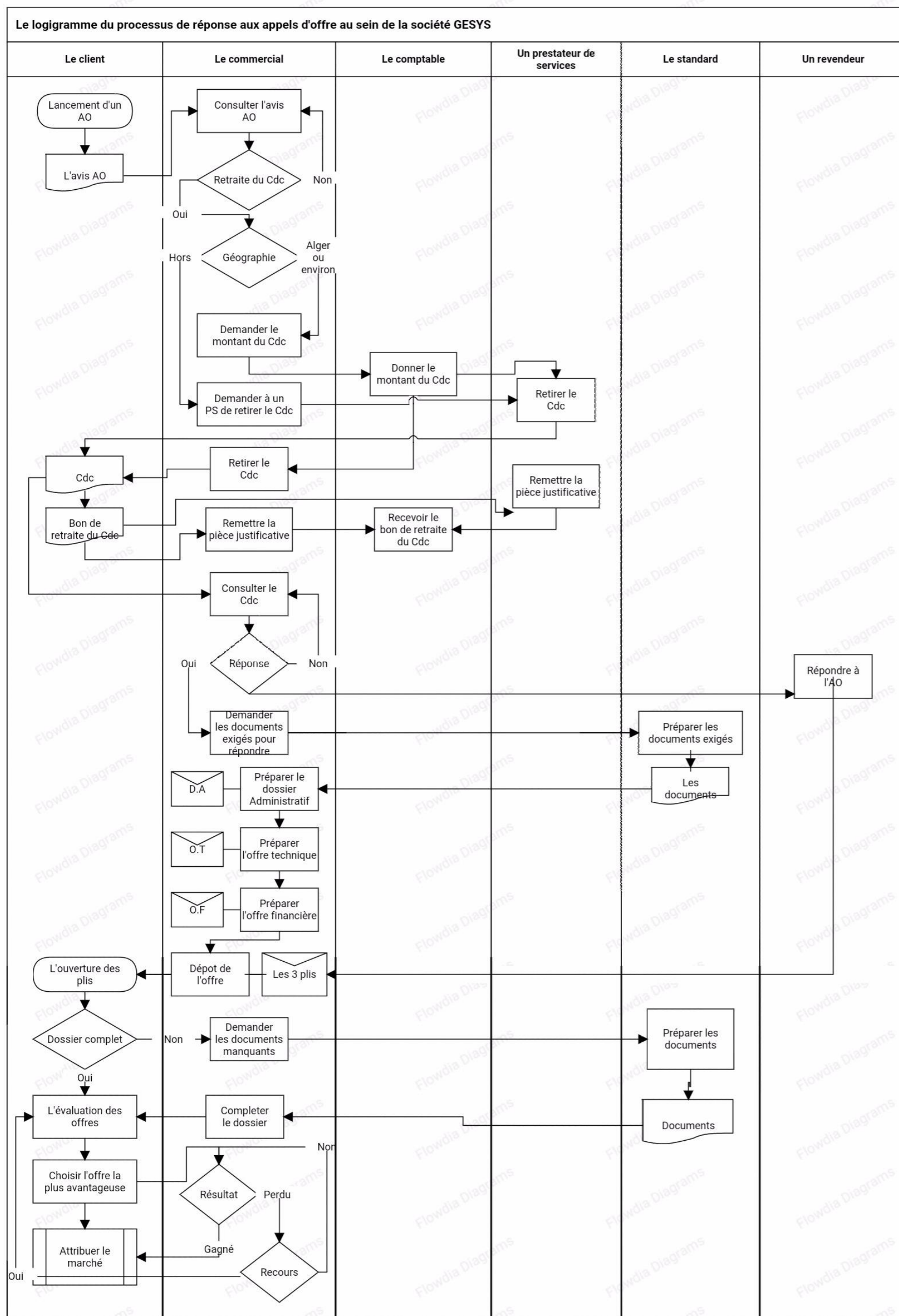


Figure04: Le logigramme du PRAO de la société GESYS (élaboré par nous même)

La société GESYS est inscrite dans le site ALGERIA TENDERS¹ dont elle reçoit les différents avis d'appel d'offre qui concerne son secteur d'activité par voie électronique. Lorsque le commercial consulte sa boîte de réception, il peut trouver un ou plusieurs avis d'appels d'offre.

Le commercial dans ce cas là consulte l'avis d'appel d'offre et décide s'ils vont retirer ou ne pas retirer le cahier des charges, si les commerciaux décident de ne pas retirer le cahier des charges, donc c'est le fin de processus, nous traiterons après dans les contraintes pourquoi une telle décision peut être prise, sinon les commerciaux décident de retirer le cahier des charges.

Si le client (le service contractant) se situe à Alger ou ses environs, le commercial demande le montant du retrait du cahier des charges au comptable, ce dernier donne le montant au commercial, le commercial se déplace pour récupérer le cahier des charges, il le récupère auprès du client plus une pièce qui justifie le paiement du montant, cette pièce doit être remise au comptable par le commercial.

Si le client (le service contractant) se situe hors Alger ou ses environs, la société GESYS désigne un prestataire de services pour retirer le cahier des charges au nom d'elle (procuration). Le prestataire de services récupère le cahier des charges auprès du client plus une pièce qui justifie le paiement du montant, après le commercial fixe un rendez-vous avec le prestataire de services pour que ce dernier lui remet le cahier des charges retiré et la pièce justificative, à son rôle le commercial paie le prestataire de services. La pièce justificative doit être toujours remise au comptable par le commercial.

Les commerciaux étudient le cahier des charges, trois décisions peuvent incliner de cette étude. La première décision est de ne pas répondre donc la fin du processus, nous traiterons après dans les contraintes pourquoi ne pas répondre après avoir étudié le cahier des charges. La deuxième décision est de répondre mais à travers un revendeur, c'est-à-dire la société GESYS confier à un sous-traitant l'exécution d'une partie du marché, par un contrat de sous-traitance, cette partie ne peut dépasser 40% du montant total du marché. Les revendeurs sont souvent des personnes physiques commerçantes vendent des matériaux et équipements médicaux. La troisième décision est de répondre à l'appel d'offre lancé.

Pour répondre à cet appel d'offre, le commercial prépare trois 3 enveloppes, commençant par l'enveloppe qui contient le dossier administratif, pour cela le commercial demande au

¹ ALGERIA TENDRES: le premier portail Algérien des appels d'offres, destiné à toutes les entreprises de toute taille, de tout secteur, conçu pour faciliter la recherche des marchés publics intéressants dans un temps record.

personnel du standard de lui fournir tous les fichiers exigés par le client dans le dossier administratif. Puis il prépare l'offre technique à travers l'ensemble des guides de produits d'OLYMPUS et il la met dans la deuxième enveloppe. Ensuite le commercial établit l'offre financière à travers l'ensemble des préformas des produits. Le commercial finit par mettre les trois enveloppes dans une enveloppe unique.

Souvent le commercial dépose l'enveloppe unique le dernier jour de dépôt des offres qui correspond selon (Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015, 2016) au jour d'ouverture des trois enveloppes. Pendant l'ouverture des plis le client peut demander au commercial qui présente la cession d'ouverture des plis de compléter le dossier administratif le cas échéant.

Une fois le dossier complété par la société, le client commence l'évaluation des offres par ses commissions qualifiées, le résultat de l'évaluation des offres est le résultat provisoire de l'offre de la société. Ce résultat provisoire peut être essentiellement un appel d'offres gagné ou un appel d'offres perdu.

Si le résultat de l'offre de la société GESYS est un AO gagné donc fin de processus par l'attribution provisoire du marché à la société GESYS, puisque c'est le but du PROA (répondre à un appel d'offre afin de le gagner). Sinon le résultat de l'offre est un AO perdu, dans ce cas la société peut déposer un recours au client, pour cela la fin du PRAO, soit l'attribution du marché par la société GESYS, soit la perte du marché.

Ce PRAO se répète au sein de la société GESYS à chaque fois lorsqu'il y a un avis d'appel d'offres.

Il est très utile de signaler que l'organisation au sein de la direction commerciale est une organisation par région, c'est-à-dire que chaque commerçant s'occupe d'une région. Il y a essentiellement quatre régions (Centre, Est, Ouest et Sud) et à cet effet il y a quatre commerciaux, donc la désignation du commercial (pour suivre un appel d'offre dès son lancement jusqu'à son résultat) est en fonction de quelle région le client se trouve, c'est-à-dire de quelle région l'avis d'appel d'offre s'émane.

Nous pouvons déduire à partir du précédent logigramme que les principaux acteurs impliqués dans le PRAO de la société GESYS sont:

- Le client, autrement dit le service contractant, sont souvent les (CHU, HCA, DSP, EPH, DGSN...).
- La direction commerciale, plus précisément représenté par son agent commercial.
- Le comptable pour assurer les sous-processus financiers avant et après le PRAO (le cas d'un AO gagné).

-Le personnel standard, cet acteur occupe une tâche très importante, qui est la préparation des documents souvent "administratifs" demandés par le client afin de préparer le dossier administratif.

-Le prestataire de services, se sont souvent des petites entreprises privées qui font ce genre d'intermédiation, bien sûr avec une contre partie pécuniaire. La société GESYS retire les cahiers des charges qui émanent des régions lointaines à travers ses prestataires de services, puisque le retrait du cahier des charges par le commercial coûte plus en matière de temps et en matière de d'argent.

-Le revendeur ou bien le sous-traitant, parfois la société GESYS fait recours à un revendeur pour répondre à un appel d'offres, et cela dans le cas où la société ne possède pas tous les produits exigés. Nous expliquerons bien ce sous processus dans la partie suivante.

3.2 Les principales contraintes liées au PRAO:

Dans cette partie, Nous allons expliquer brièvement la notion d'une contrainte et le diagramme causes et effets, puis une exposition des principales contraintes altérant le PRAO.

3.2.1 Qu'est ce qu'une contrainte:

Nous entendons par "contraintes" dans notre recherche; l'ensemble des actions, des décisions ou d'autres éléments qui empêchent la société GESYS de répondre d'une façon efficace à un appel d'offre, ou bien l'ensemble des actions, des décisions ou d'autres éléments qui gênent le bon fonctionnement du PRAO.

Nous entendons par "le bon fonctionnement du PRAO" un bon déroulement dès le lancement de l'avis d'appel d'offres jusqu'à l'obtention d'un résultat positif "AO gagné", autrement dite les contraintes qui empêchent la société d'obtenir le marché ou bien qui empêchent la société de répondre.

En effet, il existe plusieurs sources de contraintes; endogènes ou exogènes de la société, ce qui nous intéresse dans notre recherche sont les contraintes exogènes, notamment celles que la société confronte dans les cahiers des charges.

3.2.2 Le diagramme de causes et effets ou diagramme (5M):

Le diagramme de causes et effets ou le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme d'arrêt de poisson ou encore les 5M est un outil développé par Kaoru Ishikawa. Nous optons dans notre présentation des résultats la dénomination 5M, puisque ces 5M constituent les thèmes de notre analyse (l'analyse thématique).

"La méthode 5M est une méthode d'analyse qui sert à rechercher et à présenter de manière synthétique les différentes causes possibles d'un problème. Elle a été créée par le professeur

Kaoru Ishikawa" (Logistique Conseil). Les 5M permettent d'identifier et d'analyser de façon claire toutes les causes ayant ou pourraient produire l'effet observé. C'est pour cela nous avons utilisé ces 5M pour présenter et analyser les différentes contraintes liées au PRAO.

Kaoru Ishikawa classe les différentes causes d'un problème en 5 grandes familles (5M):

- Matière: les différents consommables utilisés, matières premières...
- Milieu: le lieu de travail, son aspect, son organisation physique...
- Méthodes: les procédures, le flux d'information...
- Matériel: les équipements, machines, outillages, pièces de rechange...
- Main d'œuvre: les ressources humaines, les qualifications du personnel...

Il y a aussi la méthode 7M, qui est la méthode 5M plus deux autres M, les Moyens financiers et le Management.

Comme le PRAO dans la société GESYS est un simple processus, nous n'avons pas utilisé tous les M de la méthode, seulement les M qui correspondent à les contraintes identifiés. Cette méthode utilise une représentation graphique (diagramme) en forme de poisson pour matérialiser de manière structurée le lien entre les causes et leur effet.

3.2.3 Les principales contraintes altérant le PRAO au sein la société GESYS:

Après les observations et les participations directes, la recherche archivistique et documentaire et les entretiens menés avec les interviewés pendant la période du stage effectué au sein de la société GESYS, nous avons pu extraire différentes contraintes, mais nous allons présenter seulement les contraintes qui se répètent souvent et celles qui constituent un élément de décision de répondre ou de ne pas répondre à l'appel d'offre.

Il est utile de signaler que la réponse à l'appel d'offre avant la mise en vigueur du code actuel des marchés publics a connu plusieurs d'autres contraintes, heureusement que ce nouveau code a porté plusieurs modifications, ces modifications ont pu éliminer d'autres contraintes.

Notre présentation des contraintes trouvées est en fonction des 5M, c'est-à-dire ces contraintes sont groupées dans les 5M suivantes; (le matériel, le milieu, les méthodes, la main d'œuvre et les moyens financiers).

Ce qui suit chaque M et ses contraintes:

-Le matériel: nous visons dans le premier M les contraintes liées aux produits de la société (matériels et équipements médico-chirurgicaux).

*Les caractéristiques techniques du produit: les produits du domaine médical et chirurgical ont plusieurs caractéristiques techniques, ces dernières se différencient d'une marque à une

autre pour un même produit. Pour que la société répond avec potentiel de gagner l'appel d'offre; les caractéristiques techniques exigées par le service contractant dans le cahier des charges doivent être similaires ou au moins en proximité avec les caractéristiques techniques des produits de la société. Puisque ces caractéristiques techniques mêmes petites ont souvent des notes très élevées dans le système de notation.

Exemple:

<p>TABLIER PLOMBE SIMPLE</p> <p>Equivalence en plomb de 0.25 mm</p> <p>Longueur / 100-110 cm environ</p> <p>Largeur 60 cm environ</p> <p>Couvre le devant</p>	<p>TABLIER PLOMBE DOULE</p> <p>Equivalence en plomb de 0.25 mm</p> <p>Longueur / 100-110 cm environ</p> <p>Largeur 60 cm environ</p> <p>Couvre le devant et l'arrière</p>
<p>PROTEGE OVAIRE FEMME</p> <p>Equivalence Pb 1 mm – Housse soudée en PVC (Dimensions 130 × 120 mm)</p>	<p>PROTEGE OVAIRE FILLE</p> <p>Equivalence Pb 1 mm – Housse soudée en PVC (Dimensions 110 × 90 mm)</p>

Tableau06: Exemple des prescriptions techniques (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

*Le lot mélangé: un lot peut désigner un produit semi-fini, fini ou un ensemble de produits, pièces, articles, objets... issus d'une même fabrication. Ces produits peuvent faire l'objet d'une fourniture à un client à une même date.

Les services contractants lancent des appels d'offres avec l'option d'allotissement (le fait de répartir en lots les différentes prestations nécessaires), notamment lorsqu'il s'agit de l'acquisition et l'installation de matériels et équipements pour la première fois par le service contractant.

La contrainte dans ce cas est que parfois le service contractant demande des lots mélangés (lot qui ne contient pas la même famille de produits), cela pousse la société souvent de recourir vers un revendeur pour compléter les produits manquants dans les lots, ainsi le conditionnement (emballage) d'un lot mélangé est une tâche inquiétante. La société préfère les lots uniques (lot qui contient que les produits de la même famille). Puisque OLYMPUS exporte ses produits en lots unique bien conditionnés.

*La soumission à travers un revendeur: parfois le service contractant demande plusieurs produits dont la société ne dispose pas de certains produits. La société sera dans ce cas obligé de passer par un revendeur si elle veut répondre à l'appel d'offre. La contrainte est que le code actuel des marchés publics ne permet pas aux entreprises de répondre

seulement à quelques produits pas tous les produits. Contrairement aux lots où le code actuel permet aux entreprises de répondre par lot, il faut juste qu'il soit un lot complet.

Dans un autre cas la société peut recevoir un avis d'appel d'offres où elle dispose les mêmes caractéristiques que les caractéristiques exigées, mais les produits ne sont pas disponibles dans les stocks et ils ne peuvent pas être disponibles dans les délais maximums de livraison accordés. La société dans ce cas fait également recours à un revendeur pour répondre à l'appel d'offres par les produits qui manquent seulement.

*Le conditionnement: souvent les cahiers des charges exigent des emballages pour les produits et pour les lots, parfois ils donnent mêmes les caractéristiques de l'emballage (la taille, les produits à mettre, la façon de mettre les produits dans l'emballage...), cela ne peut être en conformité toujours avec l'emballage dont la société GESYS dispose. Ces petits détails du conditionnement sont aussi notés, le fait qui peut engendrer une perte de points si les caractéristiques exigées ne sont pas conforme aux caractéristiques dispensées par la société.

-**Le milieu**: nous visions dans le deuxième M les contraintes liées à l'environnement externe de la société.

*Les nouveaux clients: la société hésite de répondre à des appels d'offres lorsqu'elle reçoit des avis d'appels d'offres émanant d'un service contractant dont la société n'a jamais répondu à ses appels d'offres. Se sont des opportunités perdues, mais la société et pour des raisons de non connaissance et d'ambiguïté préfère de ne pas répondre à ces nouvelles appels d'offres.

Donc la société GESYS répond beaucoup plus aux appels d'offres des services contractants avec lesquels elle a déjà travaillé, c'est-à-dire avec lesquels elle a déjà répondu à ses AO.

*Le recours: ici pas les recours que la société introduit, mes les recours introduits par les autres soumissionnaires le cas où la société obtient l'attribution provisoire d'un marché. Le fait qu'un soumissionnaire introduit un recours, cela ne constitue pas en lui-même une contrainte, mais il peut constituer une contrainte s'il arrive à enlever l'attribution provisoire d'un marché de la société.

*Les concurrents: il existe plusieurs autres entreprises qui activent dans le même secteur que la société GESYS. La contrainte ici se constitue si la société ne peut pas avoir des informations sur ses concurrents lors d'une réponse à un appel d'offre, c'est-à-dire si la société peut avoir des informations sur ses concurrents qui veulent répondre au même appel d'offres que la société veut répondre, cela lui permet d'avoir des avantages en jouant sur l'offre techniques ou plutôt l'offre financière.

*Le non respect de la réglementation: selon quelques interviewés les services contractants parfois ne respectent pas la réglementation des marchés publics, soit dans l'élaboration des cahiers de charges, soit dans les modalités d'ouverture des plis et d'évaluation des offres. Ce qui peut engendrer une contrainte pour la société et les autres soumissionnaires si ce non respect aboutit à une manipulation dans les résultats de l'appel d'offres.

-Les méthodes: nous visons dans ce troisième M des contraintes liées à la phase d'élaboration du dossier administratif, de l'offre technique et de l'offre financière. Se sont également des contraintes que la société trouve au niveau des cahiers des charges.

*Les cahiers des charges: selon les interviewés les cahiers des charges sont du copie coller (redondants) depuis longtemps. Il n'existe pas une initiative de développement et d'actualisation des cahiers des charges, ils sont trop loin aux normes et standards internationales d'élaboration des cahiers des charges. La redondance des cahiers des charges engendre parfois des ambiguïtés au niveau d'identification des besoins du service contractants.

Exemple: l'ensemble des fiches techniques de produits OLYMPUS sont en langue Anglaise, des fois les cahiers des charges exigent ces fiches dans l'offre technique soit en Arabe soit en Français. Ce qui rend presque impossible la traduction de centaine fiches techniques, notamment lorsqu'il s'agit d'un AO contient plusieurs lots.

*Le système de notation: c'est la contrainte fondamentale à travers la quelle découle d'autres contraintes. Le système de notation désigne la façon de noter (donner des points aux offres techniques et financières et parfois aux quelques certificats du dossier administratif), l'addition de tous les points nous donne une note pour chaque offre. L'évaluation des offres se fait à travers une note finale calculée entre la note technique et la note financière.

Avant d'expliquer les contraintes du système de notation, il est utile de signaler que dans le secteur d'activité de la société GESYS l'offre technique est toujours prépondérante à l'offre financière, d'ailleurs (en cas d'égalité de la note finale entre deux ou plusieurs soumissionnaires, le choix se portera sur l'offre dont la note technique est la meilleure) cet article se répète beaucoup dans les cahiers des charges du secteur d'activité dont la société active.

Exemple:

L'évaluation se déroulera en deux étapes: une évaluation technique et une évaluation financière. La notation se fera comme suit:

- Note technique -----	70 points sur 100.
- Note Financière -----	30 Points sur 100.
Note finale pour le choix du soumissionnaire: l'offre qui obtiendra la meilleure note après sommation de la note technique et de la note financière sera retenue.	
Source (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).	

La contrainte du système de notation est que ce système ne sert pas toujours la société. Surtout dans les cahiers des charges qui contiennent un énorme détail technique, la société peut bénéficier de quelques points et peut perdre quelques points. La contrainte du système de notation est qu'il peut donner au même temps (des points forts aux caractéristiques dont la société ne dispose pas avec des points faibles aux caractéristiques que la société dispose), le fait qui diminue les chances de la société dans l'obtention du marché.

Exemple:

Critère d'évaluation	Notation
Performances et Qualité:	
-Spécificités proposées de l'équipement (par rapport à la fiche technique).	15
-Diverse autres options incluses dans l'offre (des nouvelles options, paramètres et plus à la fiche technique).	10
-Evolutivité:	05
*Equipement évolutif:	05
*Equipement non évolutif:	00
Note de performances et qualité	=.../30

Tableau07: Exemple d'un système de pondération technique (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

*La préparation du dossier administratif: la préparation du dossier administratif est une étape lourde parfois. Cette préparation ne constitue pas une contrainte au sens pure du mot, mais elle constitue une routine qui ne reflète que la bureaucratie dans plusieurs cas. Puisque les pièces du dossier administratif ne sont pas notées contrairement aux quelques certificats rarement demandés qui sont notés.

*La durée de validité de l'offre: la durée de validité de l'offre correspond à la durée entre la date limite de dépôt des offres et date d'attribution officielle du marché. Des fois cette durée peut aller jusqu'à 3 mois et plus, et dans ce cas apparait la contrainte puisque les prix des produits peuvent augmenter ce qui constitue une opportunité perdue pour la

société, puisqu'elle a déjà valorisé ses produits avec les anciens prix dans l'offre financière. Aussi une longue durée de validité des offres n'est pas bien pour quelques produits qui nécessitent d'être vendus dans une courte durée suite à leur nature.

Exemple d'une durée de validité des offres:

Les soumissionnaires resteront engagés pour leurs offres pendant un délai égal à la durée de préparation des offres augmentée de trois mois, à compter du jour de dépôt des offres.

Dans le cas de l'entreprise attributaire du marché, le délai de validité des offres prorogé systématiquement d'un mois supplémentaire.

Source (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

*La durée de garantie: il existe de type de garantie, la garantie de l'offre (Le fournisseur se soumettra à exécuter le marché dans les délais et conditions arrêtés dans le cahier de charge) et la garantie des produits. Notre contrainte ici est par rapport la durée de garantie des produits. Le service contractant fixe des différents délais de garantie avec des notes différentes. La contrainte est que la société est limitée par les délais de garantie que l'entreprise mère "OLYMPUS" donne à leurs produits. Dans ce cas le système de notation peut ne pas être convenable avec la durée de garantie donné par la société.

Une autre contrainte qui découle de la première contrainte. Les délais donnés par la société sont courts puisque les produits "OLYMPUS" sont trop chère et les soumissionnaires cherchent les délais les plus longs possible. La société doit assurer la garantie en cas de non garantie de l'un des produits sur son compte, la contrainte exacte est que parfois ce non garantie est produit par les services contractants du à une male utilisation ou à une non maîtrise du matériel, ce qui va coute la société cher.

Exemple:

Critère d'évaluation	Notation
<p>Durée de garantie</p> <p>Les offres proposant le délai de garantie le plus long qui ne doit en aucun cas être inférieur au délai minimum de 36 mois.</p> <p>L'offre présentant le délai le plus long bénéficiera de la note maximale de 15 points.</p> <p>Autre délai = (délai proposé × 15) ÷ délai le plus long</p>	15
Note de la durée de garantie	=.../15

Tableau08: Exemple d'une durée de garantie (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

*Le délai de livraison: Parfois le service contractant laisse l'appréciation de ce délai aux soumissionnaires, dans ce cas la société doit fixer clairement dans son offre, le délai de livraison. La contrainte dans ce cas est que le délai le plus court obtient la note supérieure et les autres délais seront évalués en fonction de cette note supérieure. La société ne peut pas fixer un délai court d'une façon aléatoire puisque tout dépend ses stocks, ainsi l'offre doit être livrée complètement. Une deuxième contrainte peut découler est que si la société fixe un délai court pour avoir une chance de gagner l'offre, elle doit le respecter le cas où elle obtient le marché, sinon elle sera pénaliser de son retard.

Mais souvent le service contractant fixe lui même des délais de livraison avec des points différents dont le délai le plus court prend la note supérieure, jusqu'à un délai supérieur à n qui prend la note inférieure (généralement correspond à la note 0). La contrainte ici est que la société ne peut parfois même pas répondre à l'appel d'offre tellement le délai possible qu'elle peut assurer n'obtient aucune note.

Exemple:

Critère d'évaluation	Notation
Délai de livraison	
Le délai le plus court aura une note de 10 points.	
La note des autres délais sera calculée selon la formule suivante:	10
$N = (\text{délai le plus court} \times 15) \div \text{délai proposé}$	
Note du délai de livraison	=.../10

Tableau09: Exemple d'un délai de livraison (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

-La main d'œuvre:

*Le service après-vente: la plupart des cahiers des charges contiennent une condition qui exige à un fournisseur d'assurer le service après vente, en cas où il obtient le marché. Le service après vente est noté dans l'offre technique. Sa notation est un peu complexe puisqu'elle prend en considération des petits détails par exemple quelques pièces du matériel. La société dispose d'une direction technique spéciale qui assure la maintenance et le service après vente, mais la contrainte se trouve d'un côté dans la note du service après vente et les points de ses détails, et d'un autre côté dans les coûts (très chers) des pièces à

rechanger. Donc la société préfère de ne pas s'engager par son service après vente si les pièces concernées par ce service sont très chères.

Exemple:

Critère d'évaluation	Notation
<p>Service après-vente</p> <p>-Offres proposant un réseau couvrant la région sud (Ouargla), aura 15 points. Le soumissionnaire doit justifier l'existence de service après-vente, par l'existence de service de maintenance dans la région considérée (Ouargla).</p> <p>-Les autres offres seront notées à raison de 5 points par région (nord, est et ouest). Le soumissionnaire doit justifier l'existence de service après-vente, par l'existence de service de maintenance dans la région considérée.</p>	15
Note du service après-vente	=.../15

Tableau10: Exemple d'un service après-vente (Cahier des charges ayant pour objet: Acquisition, installation et mise en service d'équipements au profit d'un hôpital de 240 lits TOUGGOURT).

-Les moyens financiers:

*L'insolvabilité de quelques clients: selon quelques interviewés, il y a quelques clients qui ont montré à travers le temps leur insolvabilité, c'est-à-dire qu'après l'obtention du marché par la société, et la livraison des produits demandés dans l'offre, les services contractants se trouvent en situation dont ils n'ont pas de quoi payer ce qu'ils doivent à la société. Dans ce cas il y a toute une démarche soit ordinaire soit judiciaire pour que la société récupère sa créance. Mais la contrainte apparaît (si ces services contractants similaires lancent une autre fois un appel d'offre, la société peut ne pas répondre à cet appel d'offre à cause de l'ancienne expérience d'insolvabilité de ces services contractants) ce qui constitue une opportunité perdue.

La tendance actuelle de la société d'aller beaucoup plus vers les cliniques et les médecins privés puisque l'Etat n'a plus d'argent à ce moment d'austérité.

*Les tarifs du cahier des charges: comme nous avons vu dans le logigramme du PRAO ci-dessus, la société est pour qu'elle retire le cahier de charge, elle doit payer un montant, plus des fois les frais de prestation de service si elle fait recours à un prestataire de service pour retirer le cahier des charges pour son compte. Les montants des cahiers des charges se diffèrent d'un cahier à un autre, tout dépend plusieurs raisons (le volume de l'offre, la

nature de service contractant...). La contrainte dans tous ça est que ces montants souvent ne reflètent pas la valeur réelle du cahier des charges (chers un peu), ce qui constitue une perte d'argent surtout lorsque la société ne répond pas à l'appel d'offre correspond à ce cahier des charges, également une perte de temps par l'agent commercial qui s'est déplacé pour le retirer.

*Le budget des services contractants: les services contractants ne jouissent souvent de leur budget d'équipement qu'à partir le deuxième semestre de l'exercice. Ils ne peuvent lancer aucun appel d'offre sans le visa du contrôleur financier (disponibilité de budget), aussi le visa de la commission compétente des marchés publics. Donc la contrainte est que la société se trouve devant un nombre faible des appels d'offres lancés durant la première moitié d'un exercice par rapport la deuxième moitié, aussi les services contractants peuvent annuler le marché avant son attribution pour des considérations financières sans rembourser les soumissionnaires.

3.3 Discussions des résultats:

Après la présentation des principales contraintes liées au PRAO dans la société GESYS. Sur la base de ces contraintes nous allons essayer d'évoquer leur impact dans le déroulement du PRAO et sur la performance de la société d'une manière générale.

3.3.1 L'impact des contraintes:

Nous pouvons étudier l'impact des principales contraintes vécues par la société durant le PRAO sur deux aspects; d'abord sur le PRAO lui-même, puis sur la performance de la société.

Commençant par le premier aspect. L'impact le plus possible après confronter les dites contraintes est de diminuer les chances de gagner un appel d'offre. Aussi ne pas répondre complètement à l'appel d'offre. La conséquence de ces deux impacts est la perte du marché. L'objectif toujours de répondre à un appel d'offre est de la gagner, mais pour gagner le marché il faut éviter presque toutes les contraintes afin d'augmenter les chances.

D'après notre modeste expérience avec les réponses aux appels d'offres et selon quelques interviewés; il se révèle difficile d'éviter les contraintes. Puisque ces contraintes se répètent à chaque PRAO et se répètent avec diverses façons, le fait qui rendre impossible de les éviter. Mais la société à travers sa grande expérience peut maîtriser certaines contraintes à travers des stratégies de réponse. Comme par exemple optimiser l'offre financière (donner un prix avec une marge non considérable de bénéfice), cela permet de d'avoir une bonne évaluation financière et récupérer des notes perdues dans l'évaluation techniques à cause des contraintes.

Passant maintenant au deuxième aspect, ne pas répondre ou perdre les appels d'offres à cause des contraintes joue sur la réputation et la performance de la société.

La société devant ses concurrents doit montrer sa présence dans le marché (y a compris les marchés publics), puisque les marchés publics sont des commandes de grandes masses en termes de chiffre d'affaires (à ne pas négliger). Surtout que la société GESYS est un représentant exclusif d'une excellente marque de matériels et équipements médicaux-chirurgicaux. La présence de cette marque au niveau des services contractants (publics) est très importante puisque elle permet à leurs médecins à la prochaine commande, d'identifier des besoins convenables avec les caractéristiques de la marque OLYMPUS. Ce qui donne l'occasion à la société de répondre à l'appel d'offre commodément.

3.3.2 Schématisation des contraintes et leur impact:

Comme nous avons évoqué précédemment que le diagramme de causes et effets représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet. Nous allons schématiser l'ensemble des contraintes aboutissant aux impacts traités juste dans le point précédent. Admettant que les causes sont les contraintes et l'effet sont les impacts. Il s'agit tout simplement d'une visualisation synthétique des contraintes identifiées voir la figure05 ci-après.

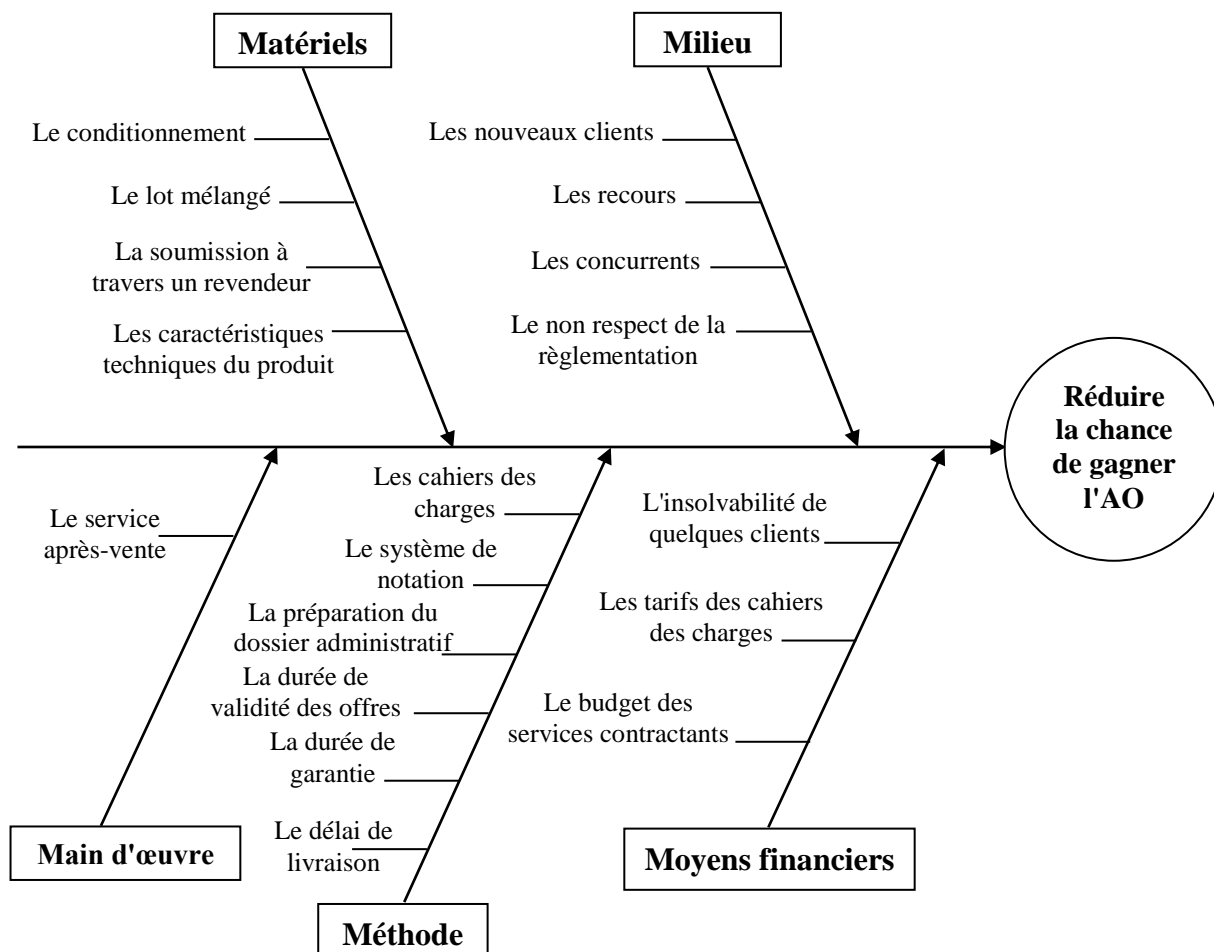


Figure05: Diagramme de contraintes et leur impact (élaboré par nous même)

Donc les principales contraintes identifiées dans le PRAO de la société GESYS ont comme effet principal la diminution des chances de gagner l'AO, à le quel les contraintes appartiennent. Sur cet effet découle une décision importante, qui est répondre ou ne pas répondre à l'AO. Si la décision prise est celle de répondre un autre effet peut se produire, qui est perdre l'AO.

3.3.3 Propositions

Comme nous avons vu au premier chapitre dans la partie revue de littérature, il est mieux de ne pas répondre à un appel d'offre s'il n'y a pas vraiment une forte opportunité de le gagner.

La décision de répondre ou de ne pas répondre, doit être faite après la consultation du cahier des charges, c'est-à-dire après avoir identifié s'il y a des contraintes ou il n'y a pas, et si la société peut dépasser ces contraintes identifiées.

Une telle décision est très importante puisqu'elle permet à la société, soit de répondre d'une façon commode en assurant le marché, soit de ne pas répondre en évitant la perte du temps et des coûts produits dès la préparation des offres jusqu'à l'ouverture des plis.

Nous pouvons souligner qu'il y a des contraintes endogènes et des contraintes exogènes, les premières celles qui ont une relation avec la société GESYS elle-même. Les deuxièmes celles qui proviennent de l'environnement externe de la société.

Nos propositions focalisent beaucoup plus sur les contraintes endogènes, puisque nous pensons que sont celles que la société peut maîtriser avec le temps (l'expertise). La société afin de maîtriser ou d'éviter quelques contraintes peut:

- Comprendre bien le besoin exprimé par le service contractant (son client), à travers une étude détaillée du cahier des charges, tout en calculant les probabilités de gagner l'AO, autrement dit utiliser des formules mathématiques pour calculer les différentes possibilités des notes à gagner. Egalement le code des marchés publics donne droit aux soumissionnaires de demander des éclaircissements s'il y a une non compréhension des besoins exprimés, ou une ambiguïté dans le cahier des charges. A cet effet le service contractant peut corriger ou modifier les clauses en question et faire sortir un nouveau cahier des charges.

- La société peut distribuer ces catalogues gratuitement aux établissements de santé, c'est une sorte de publicité qui permet aux médecins et aux spécialistes de se renseigner sur les caractéristiques techniques des matériels et équipements OLYMPUS. Ces médecins et spécialistes peuvent être étonnés par les caractéristiques techniques du produit OLYMPUS.

Une fois où ils veulent acquérir des matériels et équipements, ils lancent un appel d'offre, en adaptant les caractéristiques demandées par les caractéristiques techniques du produit de la société dans le cahier des charges.

-La société doit investir dans la fonction recherche et développement afin d'améliorer la performance de sa direction technique, notamment l'installation et le service après-vente. Elle peut former ces employés et acquérir des certificats à cet effet. Tout ça permet à la société de gagner des points optimaux dans l'évaluation technique.

-La société doit assurer une gestion efficace de ses stocks, d'une sorte qui permet au stock d'être toujours disponible, et cela pour donner toujours les délais moins possibles de livraison, ce qui permet également un gain des points optimaux dans l'évaluation technique.

-La société peut se renseigner sur ses principaux concurrents, notamment sur leurs produits, leurs caractéristiques techniques et sur les différents prix de leurs produits. Cela permet à la société de préparer ses offres tout en prenant en considération les offres des concurrents.

Se sont quelques propositions tirées de notre modeste participation personnelle dans le PRAO de la société GESYS. Nous voyons utile de les prendre en considération.

Conclusion

Le présent mémoire de fin d'étude en Master a eu comme objectif fondamental l'identification des principales contraintes qui altèrent le bon fonctionnement du PRAO de la société GESYS

Rappel le contexte de la recherche. Plus d'autres objectifs secondaires, il s'agit notamment d'explorer le PRAO existant de la société GESYS, connaître les différents acteurs au sein de la société GESYS qui sont impliqués dans ce PRAO, extraire les différentes contraintes qui altèrent le bon fonctionnement du PRAO de la société, proposer des suggestions afin d'optimiser la performance du PRAO de la société GESYS et éviter quelques contraintes.

La société GESYS et le lieu de notre stage pour l'élaboration de ce présent mémoire. GESYS est une SARL qui se situe à Alger, elle importe et vend des matériels/ équipements médico-chirurgicaux et pièces de rechange/ consommables, elle fait également l'installation et la maintenance de ces matériels/ équipements médico-chirurgicaux. Elle répond souvent aux AO qui la concerne.

Une méthodologie de recherche a été retenue pour pouvoir répondre à la problématique posée. Cette méthodologie se caractérise par l'adoption; de l'extrême subjectivisme, la philosophie interprétative, l'abduction comme une approche au développement de la théorie, d'une nature exploratoire de la recherche. Le choix méthodologique s'est déroulé en deux étapes, la première a été le choix de la recherche qualitative, puis la deuxième le choix d'une recherche qualitative mono méthode.

Pour collecter les données, des stratégies de recherche ont été suivies à savoir; les observations et les participations directes, la recherche archivistique et documentaire, les notes prises et les entretiens menés. Pour analyser ces données, la technique de l'analyse thématique qui a été adoptée à l'aide de l'approche processus et de diagramme de causes et effets.

Les principaux résultats de notre recherche ont été:

- La visualisation du logigramme de PRAO de la société GESYS qui a montré son déroulement, ainsi qui a fait sortir les acteurs impliqués dans ce processus à savoir; le client, le commercial, le comptable, le prestataire de services, le personnel du standard et le revendeur.

- Les principales contraintes altérantes le PRAO de la société GESYS qui ont été mises dans chaque M, à savoir:

- *Le Matériel (Les caractéristiques techniques du produit, le lot mélangé, le conditionnement et la soumission à travers un revendeur).

*Le Milieu (Les nouveaux clients, les recours, les concurrents et le non respect de la réglementation).

*Les Méthodes (Les cahiers des charges, le système de notation, la préparation du dossier administratif, la durée de validité de l'offre, la durée de garantie et le délai de livraison).

*La Main d'œuvre par le service après-vente.

*Les Moyens financiers (L'insolvabilité de quelques clients, les tarifs du cahier des charges et le budget des services contractants).

-La société GESYS ne peut pas éviter l'impact (diminution de chances pour gagner l'AO) des contraintes sur sa performance globale, qu'à partir une décision de ne pas répondre à l'AO. Elle peut maîtriser les contraintes à travers un ensemble de stratégies acquises par son expertise dans le domaine de réponse aux AO.

Pour conclure, nous rappelons les hypothèses citées dans notre introduction afin de les confirmer ou les infirmer, en s'appuyant sur les résultats obtenus.

-Hypothèse1 confirmée, "il existe des contraintes lors de l'étape de réponse à un appel d'offres, surtout des contraintes exogènes (provenant de l'environnement externe; notamment les concurrents, le service contractant ainsi la réglementation qui régit les marchés publics)".

-Hypothèse2 confirmée, " la société GESYS dispose d'un PROA qui implique des acteurs concernés par la réponse aux appels d'offres, dès le lancement d'un appel d'offres par la personne publique jusqu'à l'attribution définitive du marché".

-Hypothèse3 infirmée, " la société GESYS dispose de stratégies ou "d'astuces" pour éviter quelques contraintes ou réduire leur(s) impact(s) négatif(s)".

Ce présent mémoire a connu des difficultés dès la phase de pensée à ce thème jusqu'à la rédaction de cette conclusion, notamment deux principales difficultés, une sur le plan théorique et l'autre sur le plan pratique.

Ce qui concerne la première difficulté, c'est la rareté des références (ouvrages, mémoires ou articles) qui traitent les contraintes liées au PRAO des entreprises.

Ce qui concerne la deuxième difficulté, c'est la difficulté d'avoir des données pertinentes et fiables sur les contraintes liées au PRAO et leur impact dans les entreprises, et celle-là revient d'un côté sur la nature de toutes les données liées au PRAO, qui constituent des données stratégiques, donc la société hésite de les communiquer. D'un autre côté un seul cas (une seule société) n'est pas du tout suffisant pour identifier les contraintes liées au PRAO et leur impact. A cet effet nous invitons nos collègues étudiants de rechercher:

-L'identification des contraintes liées au PRAO dans les entreprises Algériennes, à travers un échantillon représentable, prenant en considération tous les secteurs d'activité, pas seulement le secteur de matériels/ équipement médicaux-chirurgicaux. Puisque la réponse aux AO diffère d'un secteur à autre. Ce qui pourra d'identifier plusieurs autres contraintes importantes.

-Les différentes stratégies de réponse aux appels d'offres dans les entreprises Algériennes, puisque chaque entreprise a au moins une stratégie et des astuces pour gagner l'AO.

-La déontologie (éthiques ou règles morales de la profession) des services contractants lors les phases d'élaboration des cahiers des charges, d'ouverture des plis et d'évaluation des offres. Pour savoir s'il y a vraiment un respect de la réglementation. Puisque ce respect de la réglementation assure les principes d'or des marchés publics (la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures).

Références bibliographiques

Références bibliographiques:

1. Livres:

- BOULIFA, Brahim. 2013. *Marchés publics Manuel méthodologique*. 1^{ère} édition. Alger. BERTI.
- CRAYE, Thierry. 2013. *Appels d'offres Stratégies gagnantes pour les gérer et les remporter*. 1^{ère} édition. Paris. CHIRON.
- CRAYE, Thierry. 2016. *Les fiches d'outils des appels d'offres*. 1^{ère} édition. Paris. EYROLLES.
- DOMINIQUE, Thiault. 2007. *Le modélisateur*. Paris. HERMES SCIENCE.
- GUGAS, Laurent et JORDAN, Bruno. 2008. *Gagner les appels d'offres en équipe*. 1^{ère} édition. Paris. DUNOD.
- HANS, Brandenburg et Wojtyna, Jean-pierre. 2003. *L'approche processus mode d'emploi*. 1^{ère} édition. Paris. EDITIONS D'ORGANISATION.
- MANSOURI, Mansour. 2016. *Guide de gestion des marchés publics, Principales modifications apportées par le décret présidentiel N°15-247 du 16 septembre 2015, portant règlementation des marchés publics et des délégations de service public*. Alger. PAGES BLEUES INTERNATIONALES.
- MANSOURI, Mansour. 2011. *Les marchés publics en Algérie*. Alger. EDILIVRE.
- MARK Saunders, PHILIP Lewis et ADRIAN Thoronill. 2016. *Research methods for business students*. 7^{ème} édition. Edinburgh. PEARSON.
- ROUX, Michel. 2007. *Appels d'offres -Rédiger-Répondre-Analyser-*. Paris. EYROLLES.

2. Articles de revue:

- CHALAL, Rachid et GHOMARI. 2008. *An approach for bidding process knowledge capitalization*. 7. s.l. : International Science Index, Industrial and Manufacturing Engineering, 2008. Vol. 2. waset.org/Publication/6056.
- CORINNE Grenier et BERTRAND Bauget. 2007. *Qu'est ce que la recherche en Management?* [Association de recherche en soins infirmiers (ARSI)]. Paris : Cairn.info.
- DUMEZ, Hervé. 2012. *Qu'est-ce que la recherche qualitative?* [éd.] Le Libellio d'Aegis. *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Paris : HAL, 09 Janvier 2012. Vol. 7, 4.
- PAUL, D.Boughton. 1987. *The competitive bidding process; beyond probability models*. [éd.] Elsevier Science Publishing. New York : Industrial Marketing Management.

3. Thèses:

-BENABEN, Anne-Lise. 2009. *Méthodologie d'identification et d'évaluation de la sûreté de fonctionnement en phase de réponse à appel d'offre*. Thèse. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse. Université de Toulouse.

-BRUN, Annelise. 2006. *Réponse à un appel d'offre, les lignes suburbaines de l'agglomération Rennaise*. Mémoire. Ecole Nationale de Travaux Publics de l'état ENTPE. Lyon. Université lumière Lyon2.

-LOPEZ, Juan Diego Botero. 2014. *Gestion des risques par retour d'expérience dans le processus de réponse à appel d'offres*. Thèse. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse : Université de Toulouse.

-ZIAD, El-Basir. 2015. *To bid or not to bid a framework for contractor decision making*. Mémoire. Master of engineering. Faculty of science and engineering. Queensland University of Technology.

4. Décrets et lois:

-Décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015. 2016. Pourtant *Code des marchés publics et des délégations de service public*. Alger. JORADP.

5. Site ou page d'un site web:

-Encyclopedia, Wikipedia The Free. 2017. [En ligne] Avril 2017. [consulter : 01 Mai 2017.] https://en.wikipedia.org/wiki/Call_for_bids.

-Logistique Conseil. Logistique Conseil. *logistiqueconseil*. [En ligne] [consulter : 21 05 2018.] www.logistiqueconseil.org/Articles/Méthodes-optimisation/5m-ishikawa.htm.

-SARL GESYS. GESYS. *GESYSWEB*. [En ligne] [consulter : 15 03 2018.] www.webgesys.com.

-XL Consultants. Logigramme de processus. *Xl Consultants*. [En ligne] [consulter : 16 05 2018.] www.xl-consultants.com/logigramme-de-processus.

Annexes A

Le guide d'entretien:

Nous sommes étudiant de Master en Management des organisations à l'Ecole nationale Supérieure de Management. Nous voulons vous poser les questions suivantes, en souhaitant avoir des réponses afin d'enrichir l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, qui porte essentiellement sur l'identification des contraintes liées au processus de réponse aux appels d'offre.

Thèmes ou objectifs	Questions
L'importance de répondre aux appels d'offre.	<ul style="list-style-type: none"> -Est-ce que vous répondez souvent aux appels d'offre? -Les quantités de B&S vendues à travers la réponse à des appels d'offre sont-elles supérieures aux celles vendues hors appels d'offres?
Savoir l'importance de réponse aux appels d'offre, notamment l'importance financière par rapport aux ventes normales sans réponse aux appels d'offre.	
Répondre ou ne pas répondre	<ul style="list-style-type: none"> -Avez-vous déjà décidé de ne pas répondre dès que vous voir l'avis de AO? Si Oui, Pourquoi? -Avez-vous déjà décidé de ne pas répondre après avoir retiré le CdC? Si oui, Pourquoi?
Relever les contraintes qui peuvent empêcher la société à ne pas répondre?	
Le cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> -Les cahiers des charges contiennent-ils des contraintes? (ambiguïtés, le besoin males exprimés... etc).
Relever les contraintes qu'un cahier de charge peut contenir?	
L'offre technique	<ul style="list-style-type: none"> -Y-a-t-il des contraintes au niveau de l'offre technique?
Relever les contraintes liées à l'offre technique?	
L'offre financière	<ul style="list-style-type: none"> -Y-a-t-il des contraintes au niveau de l'offre financière?
Relever les contraintes liées à l'offre financière?	
l'ouverture des plis et l'évaluation des offres.	<ul style="list-style-type: none"> -Pouvez-vous rencontrer des contraintes lors la phase d'ouverture des plis ou l'évaluation des offres?
Relever des contraintes liées aux phases d'ouverture des plis et l'évaluation des offres.	

d'autres sous-processus	-Pouvez-vous nous donner autres contraintes que vous avez rencontré déjà?
Voir s'il y a autres contraintes qu'elles ont des liens avec d'autres éléments.	

Annexes B

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des finances

وزارة المالية

ANNEXE II

MODELE DE DECLARATION DE CANDIDATURE

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

.....

2/ Objet du marché public :

.....

3/ Objet de la candidature :

La présente déclaration de candidature est présentée dans le cadre d'un marché public alloti :

Non Oui

Dans l'affirmative :

Préciser les numéros des lots ainsi concernés que leurs intitulés :

.....

.....

4/ Présentation du candidat ou soumissionnaire :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

....., agissant :

En son nom et pour son compte.

Au nom et pour le compte de la société qu'il représente.

4-1/ Candidat ou soumissionnaire seul :

Dénomination de la société :

.....

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

.....

.....

Forme juridique de la société :

Montant du capital social :

4-2/ Candidat ou soumissionnaire membre d'un groupement momentané d'entreprises :

Le groupement est : Conjoint Solidaire

Nombre des membres du groupement (en chiffres et en lettres) :

Nom du groupement :

Présentation de chaque membre du groupement :

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

.....

.....

Forme juridique de la société :

.....

Montant du capital social :

La société est-elle mandataire du groupement ? : Non Oui

Le membre du groupement (Tous les membres du groupement doivent opter pour le même choix) :

— Signe individuellement la déclaration à souscrire, la lettre de soumission, l'offre du groupement ainsi que toutes modifications du marché public qui pourraient intervenir ultérieurement ou ;

— Donne mandat à un membre du groupement, conformément à la convention de groupement, pour signer, en son nom et pour son compte, la déclaration à souscrire, la lettre de soumission, l'offre du groupement ainsi que toutes modifications du marché public qui pourraient intervenir ultérieurement ;

Dans le cas d'un groupement conjoint préciser les prestations exécutées par chaque membre du groupement en indiquant le numéro du lot ou des lots concerné(s), le cas échéant :

.....

.....

.....

5/ Déclaration du candidat ou soumissionnaire :

Le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il n'est pas exclu ou interdit de participer aux marchés publics :

— pour avoir refusé de compléter son offre ou du fait qu'il s'est désisté de l'exécution d'un marché public ;

— du fait qu'il soit en état de faillite, de liquidation, de cessation d'activité ou du fait qu'il fait l'objet d'une procédure relative à l'une de ces situations ;

— pour avoir fait l'objet d'un jugement ayant autorité de la chose jugée constatant un délit affectant sa probité professionnelle ;

- pour avoir fait une fausse déclaration ;
- du fait qu'il soit inscrit sur la liste des entreprises défailtantes ;
- du fait qu'il soit inscrit sur la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics ;
- du fait qu'il soit inscrit au fichier national des fraudes, auteurs d'infractions graves aux législations et réglementations fiscales, douanières et commerciales ;
- pour avoir fait l'objet d'une condamnation définitive par la justice pour infraction grave à la législation du travail et de la sécurité sociale ;
- du fait qu'il soit une société étrangère qui n'a pas honoré son engagement d'investir ;
- du fait qu'il ne soit pas en règle avec ses obligations fiscales, parafiscales et envers l'organisme en charge des congés payés et du chômage intempéries des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique, le cas échéant, pour les entreprises de droit algérien et les entreprises étrangères ayant déjà exercé en Algérie ;
- pour n'avoir pas effectué le dépôt légal des comptes sociaux, pour les sociétés de droit algérien ;

Non Oui

Dans la négative (à préciser) :

.....

Le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il n'est pas en règlement judiciaire et que son casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois porte la mention « néant ». Dans le cas contraire, il doit joindre le jugement et le casier judiciaire. Dans le cas où l'entreprise fait l'objet d'un règlement judiciaire ou de concordat le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il est autorisé à poursuivre son activité.

Le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il :

- est inscrit au registre de commerce ou ;
- est inscrit au registre de l'artisanat et des métiers, pour les artisans d'art ou ;
- détient la carte professionnelle d'artisan ou ;
- est dans une autre situation (à préciser) :

Dénomination exacte et adresse de l'organisme, numéro et date d'inscription :

.....

Le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il détient le numéro d'identification fiscale suivant :, délivré par le pour les entreprises de droit algérien et les entreprises ayant déjà exercé en Algérie.

Le candidat ou soumissionnaire déclare qu'il n'existe pas de privilèges, nantissements, gages et/ou d'hypothèques inscrits à l'encontre de l'entreprise.

Non Oui

Dans l'affirmative : (préciser leur nature et joindre copie de leurs états, délivrés par une autorité compétente)

.....

Le candidat ou soumissionnaire déclare que la société n'a pas été condamnée en application de l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ou en application de tout autre dispositif équivalent :

Non Oui

Dans l'affirmative : (préciser la cause de la condamnation, la sanction et la date de la décision, et joindre copie de cette décision)

.....

Le candidat ou soumissionnaire seul ou en groupement déclare présenter les capacités nécessaires à l'exécution du marché public et produit à cet effet, les documents demandés par le service contractant dans le cahier des charges (lister ci-après les documents joints) :

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Le candidat ou soumissionnaire déclare que :

— la société est qualifiée et/ou agréée par une administration publique ou un organisme spécialisé à cet effet, lorsque cela est prévu par un texte réglementaire :

Non Oui

Dans l'affirmative : (indiquer l'administration publique ou l'organisme spécialisé qui a délivré le document, son numéro, sa date de délivrance et sa date d'expiration).....

- la société a réalisé pendant (indiquer la période considérée exigée dans le cahier des charges) un chiffre d'affaires annuel moyen de (indiquer le montant du chiffre d'affaires en lettres, en chiffres et en hors taxes) dont % sont en relation avec l'objet du marché public du lot ou des lots (barrer la mention inutile).

Le candidat ou soumissionnaire présente un sous-traitant :

Non Oui

Dans l'affirmative remplir la déclaration de sous-traitant.

6/ Signature du candidat ou soumissionnaire seul ou de chaque membre du groupement :

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché public ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

NOM, PRENOM, QUALITE DU SIGNATAIRE	LIEU ET DATE DE SIGNATURE	SIGNATURE

N.B :

- Cocher les cases correspondant à votre choix.
- Les cases correspondantes doivent obligatoirement être remplies.
- En cas de groupement, présenter une déclaration par membre.
- En cas d'allotissement présenter une déclaration pour tous les lots.
- Lorsque le candidat ou soumissionnaire est une personne physique, il doit adapter les rubriques spécifiques aux sociétés, à l'entreprise individuelle.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des finances

وزارة المالية

ANNEXE I

MODELE DE DECLARATION DE PROBITE

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

2/ Objet du marché public :

3/ Présentation du candidat ou soumissionnaire :

Nom, Prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :, agissant :

En son nom et pour son compte.

Au nom et pour le compte de la société qu'il représente.

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Forme juridique de la société :

4/ Déclaration du candidat ou soumissionnaire :

Je déclare que ni moi, ni l'un de mes employés ou représentants, n'avons fait l'objet de poursuites judiciaires pour corruption ou tentative de corruption d'agents publics.

Non Oui

Dans l'affirmative (préciser la nature de ces poursuites, la décision rendue et joindre une copie du jugement) :

M'engage à ne recourir à aucun acte ou manœuvre dans le but de faciliter ou de privilégier le traitement de mon offre au détriment de la concurrence loyale.

M'engage à ne pas m'adonner à des actes ou à des manœuvres tendant à promettre d'offrir ou d'accorder à un agent public, directement ou indirectement, soit pour lui-même ou pour une autre entité, une rémunération ou un avantage de quelque nature que ce soit, à l'occasion de la préparation, de la négociation, de la passation, de l'exécution ou de contrôle d'un marché public ou d'un avenant.

Déclare avoir pris connaissance que la découverte d'indices concordants de partialité ou de corruption avant, pendant ou après la procédure de passation d'un marché public ou d'un avenant, sans préjudice des poursuites judiciaires, constituerait un motif suffisant pour prendre toute mesure coercitive, notamment de résilier ou d'annuler le marché public ou l'avenant concerné et d'inscrire l'entreprise sur la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à, le.....

Signature du candidat ou soumissionnaire

(Nom, qualité du signataire et cachet du candidat ou soumissionnaire)

N.B :

- Cocher les cases correspondant à votre choix.
- Toutes les rubriques doivent obligatoirement être remplies.
- En cas de groupement, chaque membre doit présenter sa propre déclaration.
- En cas de sous-traitance, chaque sous-traitant doit présenter sa propre déclaration.
- En cas d'allotissement, présenter une seule déclaration pour tous les lots. Le(s) numéro(s) de lot(s) doit (vent) être mentionné(s) dans la rubrique n° 2 de la présente déclaration.
- Lorsque le candidat ou soumissionnaire est une personne physique, il doit adapter les rubriques spécifiques aux sociétés, à l'entreprise individuelle.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des finances

وزارة المالية

ANNEXE III

MODELE DE DECLARATION A SOUSCRIRE

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

Nom, prénom, qualité du signataire du marché public :

2 Présentation du soumissionnaire et désignation du mandataire, dans le cas d'un groupement :

présentation du soumissionnaire (reprenre la dénomination de la société telle que figurant dans la déclaration de candidature) :

Soumissionnaire seul.

Dénomination de la société :

Soumissionnaire groupement momentané d'entreprises : Conjoint Solidaire

Dénomination de chaque société membre du groupement :

1/

2/

3/

./

Dénomination du groupement :

Désignation du mandataire :

Les membres du groupement désignent le mandataire suivant :

3/ Objet de la déclaration à souscrire :

Objet du marché public :

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché public :

La présente déclaration à souscrire est présentée dans le cadre d'un marché public alloti :

Non Oui

Dans l'affirmative :

Préciser les numéros des lots concernés ainsi que leurs intitulés :

Offre de base

Variante(s) suivante(s) (décrire les variantes sans mentionner leurs montants) :

prix en option (s) suivant (s) (décrire les prestations, objet des prix en options, sans mentionner leurs montants) :

4/ Engagement du soumissionnaire :

Après avoir pris connaissance des pièces constitutives du marché public prévues dans le cahier des charges, et conformément à leurs clauses et stipulations,

Le signataire

s'engage, sur la base de son offre et pour son propre compte ;

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

engage la société, sur la base de son offre ;

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

L'ensemble des membres du groupement s'engagent, sur la base de l'offre du groupement :

Présentation des membres du groupement (chaque membre du groupement doit renseigner cette rubrique. Les autres membres du groupement doivent remplir cette rubrique dans une feuille jointe en annexe, en donnant un numéro d'ordre à chaque membre) :

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Dans le cas d'un groupement conjoint préciser les prestations exécutées par chaque membre du groupement, en précisant le numéro du lot ou des lots concerné(s), le cas échéant :

DESIGNATION DES MEMBRES	NATURE DES PRESTATIONS
.....
.....
.....

à livrer les fournitures demandées ou à exécuter les prestations demandées aux prix cités dans la lettre de soumission et dans un délai de (en chiffres et en lettres), à compter de la date d'entrée en vigueur du marché public, dans les conditions fixées dans le cahier des charges.

Le présent engagement me lie pour le délai de validité des offres.

5/ Signature du soumissionnaire :

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché public ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

NOM, PRENOM, QUALITE DU SIGNATAIRE	LIEU ET DATE DE SIGNATURE	SIGNATURE
.....
.....
.....

6/ Décision du service contractant :

La présente offre est

A, le

Signature du représentant du service contractant :

N.B :

- Cocher les cases correspondant à votre choix.
- Les cases correspondantes doivent obligatoirement être remplies.
- En cas de groupement, présenter une seule déclaration.
- En cas d'allotissement présenter une déclaration par lot.
- Pour chaque variante présenter une déclaration.
- Pour les prix en option présenter une seule déclaration.
- Lorsque le soumissionnaire est une personne physique, il doit adapter les rubriques spécifiques aux sociétés, à l'entreprise individuelle.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des finances

وزارة المالية

ANNEXE IV

MODELE DE LETTRE DE SOUMISSION

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

Nom, prénom, qualité du signataire du marché public :

2/ Présentation du soumissionnaire :

présentation du soumissionnaire (reprendre la dénomination de la société telle que figurant dans la déclaration de candidature) :

Soumissionnaire seul .

Dénomination de la société :

Soumissionnaire groupement momentané d'entreprises : Conjoint Solidaire

Dénomination de chaque société :

1/

2/

3/

.. /

Dénomination du groupement :

3/ Objet de la lettre de soumission :

Objet du marché public :

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché public :

La présente lettre de soumission est présentée dans le cadre d'un marché public alloti :

Non Oui

Dans l'affirmative :

Préciser les numéros des lots concernés ainsi que leurs intitulés :

4/ Engagement du soumissionnaire :

Le signataire

S'engage, sur la base de son offre et pour son propre compte ;

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Engage la société, sur la base de son offre ;

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

L'ensemble des membres du groupement s'engagent, sur la base de l'offre du groupement :

Présentation des membres du groupement (chaque membre du groupement doit renseigner cette rubrique. Les autres membres du groupement doivent remplir cette rubrique dans une feuille jointe en annexe, en donnant un numéro d'ordre à chaque membre) :

1/ Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Après avoir pris connaissance des pièces du projet de marché public et après avoir apprécié sous ma responsabilité, la nature et la complexité des prestations à exécuter :

— remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix et un détail estimatif, établis conformément aux cadres figurant au dossier du projet du marché.

— me soumetts et m'engage envers (indiquer le nom du service contractant) à exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des prescriptions spéciales et moyennant la somme de (indiquer le montant du marché public en dinars et, le cas échéant, en devises étrangères, en lettres, en chiffres, en hors taxes et en toutes taxes) :

Dans le cas d'un groupement conjoint préciser les prestations exécutées par chaque membre du groupement, en précisant le numéro du lot ou des lots concerné (s), le cas échéant :

DESIGNATION DES MEMBRES	NATURE DES PRESTATIONS	MONTANT HT DES PRESTATIONS
.....
.....
.....

Imputation budgétaire :

Le service contractant se libère des sommes dues, par lui, en faisant donner crédit au compte bancaire n° ouvert auprès :

Adresse :

5/ Signature du soumissionnaire :

Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché public ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

NOM, PRENOM, QUALITE DU SIGNATAIRE	LIEU ET DATE DE SIGNATURE	SIGNATURE
.....
.....
.....

6/ Décision du service contractant :

La présente offre est

A, le

Signature du représentant du service contractant :

N.B :

- Cocher les cases correspondant à votre choix.
- Les cases correspondantes doivent obligatoirement être remplies.
- En cas de groupement, présenter une seule déclaration. Dans le cas d'un groupement conjoint préciser éventuellement le numéro de compte bancaire de chaque membre du groupement.
- En cas d'allotissement présenter une déclaration par lot.
- Pour chaque variante présenter une déclaration.
- Pour les prix en option présenter une seule déclaration.
- Lorsque le soumissionnaire est une personne physique, il doit adapter les rubriques spécifiques aux sociétés, à l'entreprise individuelle.